

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DIAGNÓSTICO DO
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS
DO EXTREMO SUL CATARINENSE, SEGUNDO A ÓTICA DOS
ACADÊMICOS DA ÁREA DE NEGÓCIOS DA UNESC.**

Dissertação de Mestrado

SÉRGIO FURLANETTO

Florianópolis Junho de 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DIAGNÓSTICO DO
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS
DO EXTREMO SUL CATARINENSE, SEGUNDO A ÓTICA DOS
ACADÊMICOS DA ÁREA DE NEGÓCIOS DA UNESC.**

SÉRGIO FURLANETTO

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para a obtenção
do Título de Mestre em
Engenharia de Produção**

Florianópolis Junho de 2001

**DIAGNÓSTICO DO
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS
DO EXTREMO SUL CATARINENSE, SEGUNDO A ÓTICA DOS
ACADÊMICOS DA ÁREA DE NEGÓCIOS DA UNESC.**

SÉRGIO FURLANETTO

DIAGNÓSTICO DO
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS
DO EXTREMO SUL CATARINENSE, SEGUNDO A ÓTICA DOS
ACADÊMICOS DA ÁREA DE NEGÓCIOS DA UNESC.

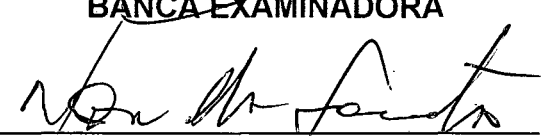
Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do
Título de **"Mestre em Engenharia de Produção"**,
no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de Junho de 2001

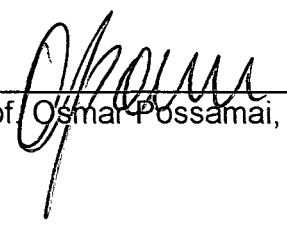


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

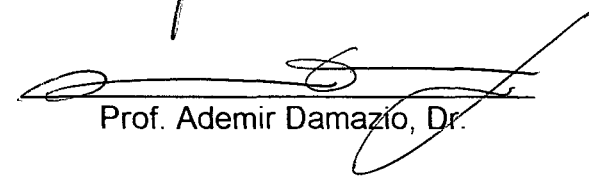
BANCA EXAMINADORA



Prof. Neri dos Santos, Dr. Ing.
Orientador



Prof. Osmar Possamai, Dr.



Prof. Ademir Damazio, Dr.

Ao Senhor, nosso Deus,
e
aos meus amados e queridos
Filhos e Esposa, que tanto entenderam
nossa ausência e esforço.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC.

Ao meu orientador, Professor Dr. Neri dos Santos, incentivador incansável e mestre maior, cuja paciência, educação, sabedoria e presteza, ilustram o que realmente é, ser *um Doutor*.

Ao Professor Dr. Osmar Possamai, pelo desafio, pela confiança, pela luz inicial e encaminhamento.

Ao Professor Dr. Ademir Damazio pelo desprendimento.

Aos professores do curso que tanto nos incentivaram.

À UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Aos Acadêmicos da área de Negócios da UNESC.

A todos que direta ou indiretamente
contribuíram à realização
desta pesquisa.

SEGUNDO ISAAC NEWTON, FÍSICO INGLÊS,
O QUE SABEMOS É UMA GOTA, O QUE IGNORAMOS
É UM OCEANO.

1643-1727

MAS DE ACORDO COM JÚLIO VERNE,
ESCRITOR FRANCÊS, TUDO O QUE UMA PESSOA
POSSA IMAGINAR, OUTRAS PODEM TORNAR REAL.

1828-1905

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	X
Lista de Tabelas.....	Xi
Lista de Reduções.....	Xii
Resumo.....	Xiii
Abstract.....	xiv
CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Justificativa do trabalho.....	01
1.2 Definição do problema de pesquisa.....	07
1.3 Hipótese de pesquisa.....	08
1.4 Objetivos da Pesquisa.....	09
1.4.1 Objetivo Geral.....	09
1.5 Limitações da Pesquisa.....	09
1.6 Organização da Dissertação.....	11
CAPITULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 A Comunicação Organizacional.....	13
2.2 Definição de comunicação.....	15
2.3 Atualidade do Tema.....	19
2.4 O Propósito da Comunicação.....	24
2.4.1 Comunicação ascendente.....	25
2.4.2 Comunicação descendente.....	26
2.4.3 Comunicação horizontal ou lateral.....	28
2.4.4 Comunicação Diagonal.....	29
2.4.5 Redes de Comunicação.....	32
2.5 Gestão do Conhecimento.....	35
2.5.1 Definição de Conhecimento.....	37
2.5.2 Conhecimento Tácito e Explícito.....	43
2.5.3 Modelos Gerenciais.....	44
2.5.3.1. Modelo Top-Down.....	44
2.5.3.2. Bottom-up.....	45
2.5.3.3. Middle-up-down.....	46
2.5.4 Transferência do conhecimento.....	47
2.6 O Processo de Comunicação.....	48
2.6.1 Componentes do processo.....	51
2.6.1.1 Fonte, transmissor ou emissor.....	51
2.6.1.2 Código.....	51
2.6.1.3 Canais de comunicação.....	51
2.6.1.4 Sinal.....	53
2.6.1.5 Mensagem ou informação.....	53
2.6.1.6 Ruído ou interferência.....	53

2.6.1.7 Receptor.....	54
2.6.1.8 Decodificação.....	54
2.6.1.9 Filtros.....	54
2.6.1.10 Feedback.....	55
2.7 Barreiras à Comunicação.....	56
2.7.1 Barreiras à comunicação.....	56
2.7.2 Mecanismos de Distorção.....	61
2.7.2.1 – Precipitação.....	61
2.7.2.2 – Desatenção.....	61
2.7.2.3 – Gírias.....	62
2.8 Teoria Contingencial.....	63
2.9 Estágios de Desenvolvimento Organizacional.....	63
2.10 Motivação.....	65
CAPITULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	67
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	67
3.2 Delimitação da Pesquisa.....	69
3.2.1 Definição da população.....	69
3.2.2 Desenho da pesquisa.....	70
3.2.2.1 Teste do questionário.....	70
3.2.2.2 Metodologia de aplicação do questionário.....	70
3.2.3 Tratamento dos dados.....	73
3.3 Coleta e Análise de Dados.....	74
3.3.1 Tipos de Dados.....	74
3.3.2. Coleta de Dados.....	74
3.3.3. Perguntas da pesquisa.....	75
3.3.3.1 Intenção das perguntas.....	76
3.3.3.2 Análise e tratamento.....	80
CAPITULO 4 – ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	83
4.1 Descrição e Discussão dos Conteúdos.....	83
4.2 Análise e Interpretação dos Dados (cruzamento de questões).....	97
4.2.1 Apresentação da síntese da pesquisa.....	105
CAPITULO 05 - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	109
Conclusão.....	109
Recomendações.....	115
CAPÍTULO 6 – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
ANEXOS.....	120
Anexo 01.....	121
Anexo 02.....	122
Anexo 03.....	123
Anexo 04.....	124
Anexo 05.....	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1.....	31
Figura 2.2.....	31
Figura 2.3.....	33
Figura 2.4	35
Figura 2.5	39
Figura 2.6	41
Figura 2.7	43
Figura 2.8	47
Figura 2.9.....	48
Figura 2.10	49
Figura 4.1	89
Figura 4.2	90
Figura 4.3	90
Figura 4.4	91
Figura 4.5	92
Figura 4.6	93
Figura 4.7.....	93
Figura 4.8	94
Figura 4.9.....	95
Figura 4.10	95
Figura 4.11	96
Figura 4.12	97
Figura 4.13	97
Figura 4.14	98
Figura 4.15	98
Figura 4.16	100
Figura 4.17	101
Figura 4.18	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1	73
Tabela 3.2	75/83
Tabela 3.3	76
Tabela 3.4	77
Tabela 4.1	Anexo 03
Tabela 4.2	85
Tabela 4.3	85
Tabela 4.4	86
Tabela 4.5	87
Tabela 4.6	Anexo 04
Tabela 4.7	88
Tabela 4.8	99
Tabela 4.9	100
Tabela 4.10	Anexo 05
Tabela 4.11	101
Tabela 4.12	102
Tabela 4.13	104

LISTA DE REDUÇÕES

Abreviaturas

p.	=	Página
ERC	=	A teoria ERC de Clayton Alderfer, as necessidades básicas de Existência, de Relacionamento e de Crescimento.
JOVEMPROBL	=	Jovem e com problema
MADURAPROBL	=	Madura e com problema
COMERCPROBL	=	Setor, Comércio e com problema
INDUSTPROBL	=	Setor, Indústria e com problema
AGRICOPROBL	=	Setor, Agrícola e com problema
SERVIPROBL	=	Setor, Serviços e com problema
IDENTPROBL	=	Identifica problema
NEG	=	Negativo
PARADG	=	Paradigma
%	=	Percentual

Siglas

MEC	Ministério da Educação e Cultura.
ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.
CRA/SP	Conselho Regional de Administração de São Paulo.
IPAT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas da UNESC.
KM	Knowledge Management (gestão do conhecimento).
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa.
SIG	sistema de Informação Gerencial.
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense.

RESUMO

O presente estudo teve origem nas conversas e debates realizados durante os trabalhos de consultoria e assessoria, realizados pelo pesquisador nos últimos anos. Nestes trabalhos surgiram questionamentos sobre qual a fonte ou origem dos problemas de qualidade e produtividade encontrados nas empresas, as quais mesmo capacitando sua força de trabalho, realizando planejamento estratégico, investindo em tecnologia e outras ferramentas, em muitos casos não atingiam os resultados esperados ou projetados. Emergia, portanto sempre a mesma pergunta, “Qual a fonte ou origem dos problemas de qualidade e produtividade encontrados naquelas empresas?”

Isto levou a uma questão mais complexa - “O que ocasiona a baixa produtividade apresentada por algumas empresas, ou a alta produtividade e capacidade em gerar riquezas de outras? Qual o diferencial?” O resultado foi a formulação da seguinte hipótese: “A má gestão da comunicação ou do processo de comunicação, pode ocasionar problemas de produtividade e qualidade na organização”.

Realizada a revisão teórica e pesquisa com os Acadêmicos da área de negócios da UNESC, onde os mesmos responderam a 20 perguntas (num total de 454 questionários), as quais foram analisadas e cruzadas, ficou constatado que a hipótese é verdadeira. De fato não há condições de atender aos objetivos, sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais sem um ótimo processo de comunicação.

Palavras-chave: Comunicação, Processo de Comunicação, Gestão de Negócios, Gestão da Qualidade e Produtividade.

ABSTRACT

This study originated in conversations and debates held in the course of consultancy and advisement undertakings carried out by the researcher in recent years. From this work arose questions about the source or origin of problems of quality and productivity encountered by businesses, which, even though empowering their workforces, carrying out strategic planning and investing in technology and other tools, in many cases, were not attaining expected or projected results. The same question always emerged: "What is the source or origin of the quality and productivity problems encountered in these businesses?"

This leads to a more complex question, "What occasions the low productivity presented by some businesses, or the high productivity and capacity to generate profit of others? What is the differential?" and the result was the formulation of the following hypothesis: "The mismanagement of communication or the process of communication, can occasion problems of productivity and quality in the organization."

A theoretical review and survey was conducted with the students (Acadêmicos) in the area of business administration at UNESC. They responded to a series of 20 questions in a total of 454 questionnaires. When the information obtained was analyzed and interfaced, it was established that the hypothesis is true. In fact, it is not possible to meet objectives, be they strategic, tactical or operational, without an excellent communication process.

KEY WORDS: Communication, Communication process, business Administration, Quality and Productivity Management.

CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO.

1.1 Justificativa do Trabalho.

A importância da comunicação para o ser humano e sua evolução é incontestável, pois é a forma básica e ancestral de estabelecer contato, criar e manter agrupamentos humanos; é ela a responsável pela difusão de idéias, necessidades, desejos e objetivos nos grupos. Pela comunicação o homem evoluiu, e é exatamente a comunicação, o maior diferencial da Humanidade em relação aos animais.

No ambiente organizacional, pode-se afirmar que a comunicação é a “**cola organizacional**”, justamente pelos fatos relatados anteriormente e por outros mais no decorrer do trabalho. Como afirma PENTEADO (1980, p. 58), “a comunicação humana através da compreensão põe idéias em comum. Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens”.

Mas, além do fato de se reconhecer a importância da comunicação para o desenvolvimento e evolução humanos, há que se reconhecer também que em muitos casos a ineficácia ou imperícia na sua gestão (comunicação), pode ser fonte de inúmeros problemas.

Neste trabalho, aborda-se a comunicação organizacional interna, em suas várias nuances, buscando demonstrar que a imperícia ou ineficiência no planejamento, dimensionamento ou na condução do processo de comunicação, efetivamente “custam caro às organizações”, quer seja por perdas de recursos, como o tempo ou financeiros, ou por perdas na produtividade ou de clima organizacional.

Na realidade, muito se fala em problemas organizacionais, na baixa produtividade ou ineficiência, nos custos elevados e da ‘guerra’ que se trava para mantê-los sob controle. Estudam-se meios de aumentar a motivação, o envolvimento e o compromisso do nível operacional para com a empresa, e isto se passa também no meio acadêmico. Todavia, o que sempre se observa, é exatamente uma discussão sem base em estudos empíricos. Muito se fala e se discute, porém de forma superficial e

sem ação efetiva, ou seja, existem poucas pesquisas empíricas que possam fundamentar uma posição mais coerente. Por exemplo, a pesquisa realizada pela consultoria paulista W2 Comunicação, constatou que, o que mais dificulta o processo de comunicação dentro das empresas é, na opinião de quase 2.000 executivos de grandes corporações brasileiras, o fato de que eles não fazem a menor idéia de qual seja a missão, os valores e os objetivos da empresa para a qual trabalham. Observe-se aqui a imperícia na condução do processo, isto é, o que afirma BERNARDI (1998, p. 120), "... a compreensão da identidade empresarial pelos executivos - ou seja, o básico do básico - é quase nula".

A tecnologia entrou e mudou radicalmente as *relações nas organizações*, no entanto, na comunicação, muito pouco foi feito ou analisado. Observe-se o que afirmava CARVELL (1982, p. 239), na década de 80: "Surpreendentemente, pouco estudo foi dedicado aos mecanismos do processo de comunicação, até sermos confrontados com o problema do desenvolvimento de sistemas de controle do processo de alimentação e saída para computadores eletrônicos e outros equipamentos automatizados (p. 239)", e como se sabe, esta situação para muitas empresas, ainda apresenta validade.

As leituras apontam para um 'consenso' de que, praticamente, tudo mudou nas organizações, porém pouco foi falado das mesmas necessidades de mudança na comunicação até recentemente, a fim que a mesma pudesse *acompanhar e equipar* o desenvolvimento organizacional. CARVELL (1982, p.237), afirma que poucas são as funções gerenciais que podem ser exercidas sem a existência de uma boa comunicação. Isto mais do que nunca é verdade. Deve-se atentar, ainda, ao que diz DAVENPORT e PRUZACK (*apud* SETZER, 1999, p. 06), "... A palavra 'informar' significava originalmente 'dar forma a'; e a informação visa moldar a pessoa que a obtém, produzir alguma diferença em seu ponto de vista ou discernimento". Na realidade, o objetivo é criar um estímulo determinado, o que explicam FARIA e SUASSUNA (1982, p.15): "Comunicar é estimular alguém, esperando despertar determinada resposta"; sugere portanto uma pergunta básica porém importante, estão os gerentes sendo capazes de "moldar as pessoas?" ou de estabelecer comunicação?.

Ao estudar sobre “administração”, observa-se que o termo “comunicação” é citado praticamente a todo o momento, em todos os temas e assuntos; isto porque ao se falar de administração, ‘se está falando da interação entre seres humanos’, e os mesmos, segundo BOWDITCH e BUONO (1992, p. 82), dependem totalmente da comunicação para tal, quer seja a comunicação escrita, oral, visual, corporal, etc.

Nada acontece por acaso dentro de uma organização. Definidos previamente os seus objetivos – sejam estratégicos, táticos e operacionais, de longo, médio ou curto alcance -; todos os planos traçados precisam, para ser efetivados, ser “tornados comuns”, caso em contrário, pode a empresa não atingir seus objetivos organizacionais, principalmente os financeiros.

Segundo CHIAVENATTO (1998, p. 414), a palavra comunicação vem do latim, *communts* = comum, ou seja, comunicar é tornar comum. De fato, pode-se levantar nos livros especializados, relatos sobre pesquisas realizadas, tais como citado por BOWDITCH e BUONO (1992, p. 279), sobre participação, cujo texto diz que:

“...quando os funcionários de qualquer tipo de organização, pública ou privada, tiverem uma oportunidade profissionalmente estruturada de contribuírem para o projeto e a implementação de atividades para a mudança organizacional, a organização se tomará mensuravelmente mais eficaz, e a qualidade de vida no trabalho para todos os funcionários irá melhorar.

Observa-se que, já em 1975, problemas de comunicação eram identificados e quantificados pelo I.S.R. - *Institute for Social Research* da universidade de Michigan, EUA. Há também, segundo Robert W. Goddard (*apud* Megginson *et al.* 1998), outra pesquisa realizada pela *Opinion Research Corporation*, durante um período de quatro anos, focando 30.000 administradores, profissionais e pessoal de escritório, dos quais, “...60% achavam que suas organizações não estavam sendo eficientes ao informá-los sobre assuntos da empresa. Além disso, menos de 30% achavam que suas empresas não queriam ouvir seus problemas,...(p. 320)”. Salienta-se nesta pesquisa, a relevância e o tamanho do universo pesquisado, o que fornece informação significativa.

É citada, ainda, por MEGGINSON *et al.* (1998, p. 321), outra pesquisa realizada por Robert W. GODDARD, o qual apresenta a seguinte informação:

“...Um estudo de mais de 10.000 empregados americanos e canadenses, feito pela firma de consultoria Towers, Penin, Foster & Crosby, para determinar as fontes reais das quais os empregados recebiam comunicação sobre assuntos organizacionais e as fontes preferidas por eles. Os supervisores diretos foram classificados em primeiro lugar, tanto para as fontes reais como para as fontes preferidas de informação. Para 92% dos entrevistados, era essa a principal forma de receber informações”.

É fundamental, a consciência de que a comunicação é um processo que funciona tanto vertical como horizontalmente. Da mesma forma deve-se saber que a comunicação é fundamental à tomada de decisão empresarial, a qual segundo MEGGINSON (1998, p. 194), “pode ser definida como a escolha consciente de um rumo de ação entre várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado. Fica evidente que, a tomada de decisão empresarial tem menor risco, quando apoiada em dados confiáveis. Segundo CHIAVENATTO (1993, p. 725), “A teoria matemática preocupa-se em construir modelos matemáticos capazes de simular situações reais na empresa. A criação de modelos matemáticos, volta-se principalmente para a resolução de problemas de tomada de decisão”. O objetivo, é maximizar a eficiência e reduzir riscos. Ora, se existe o conhecimento de que houve muitas mudanças no mundo corporativo, se há o conhecimento e o reconhecimento, de que a comunicação é fundamental à viabilização de praticamente tudo, entre quaisquer setores, departamentos, empresas, países, pessoas, etc; se há consciência de que existem ferramentas que, em conjunto com a comunicação, auxiliam o processo gerencial, tornando-o mais eficaz; e finalmente, se há reconhecimento de que existem poucas pesquisas em área tão importante; por que, então, não realizar uma pesquisa sobre comunicação empresarial?

Nos trabalhos de consultoria, em conversas com empresários e com outros consultores ou profissionais que desempenham atividades em empresas da região sul do estado de Santa Catarina, muito se tem falado e debatido a respeito da baixa produtividade apresentada por algumas empresas, e, da alta produtividade e

capacidade em gerar riquezas de outras. Dessas conversações algumas questões emergem: o que ocasiona isto? Qual o diferencial?

Isto causa natural curiosidade, pois se constata, também, uma clara degradação da qualidade do atendimento ao cliente e/ou consumidor, perdas de tempo e desperdícios de recursos, além de outras perdas, internas e externas. Normalmente, os empresários atribuem esses problemas à baixa qualificação e comprometimento do nível operacional para com a empresa. Questiona-se, no entanto, se de fato, isto é real.

Deve-se, antes de tudo, observar que toda degradação é gradual - ocorre aos poucos - o que em tese, na maioria das vezes, torna difícil percebê-la, em decorrência da natural capacidade de adaptação que tem o ser humano.

Como observa PINTO (1994, p 95), quanto ao fato de que depois de algum tempo, os empresários ou gerentes acabam decidindo buscar a realidade, ou seja, fazer pesquisa:

“É um momento delicado aquele em que a direção de uma empresa decide, finalmente, conhecer de perto a realidade de seu universo interno e se propõe a realizar uma pesquisa de clima organizacional. Os resultados, quase sempre, produzem surpresas, quase nunca agradáveis. A primeira coisa a deixar de lado, são as suscetibilidades. É bastante comum — e muito humano — o empresário ou dirigente acalentar uma idéia altamente elogiosa de seus métodos administrativos, esperar “reconhecimento” e receber de volta, embrulhados nas respostas de seus funcionários, torpedos animosos”.

A experiência mostra que uma grande parcela de empresas sofre com este tipo de problema, muitas delas, nem sequer conseguem diagnosticá-lo. Finalmente, ainda no intuito de ‘concretar’ a importância do papel da comunicação e seu correto dimensionamento, CARNEIRO (2000, p. 01), chefe do Setor de Planejamento e Pesquisa do Serviço de Comunicação Institucional da Petrobrás, afirma que.

“...A Comunicação não tem simplesmente um papel na gestão da mudança. Ela tem 'o' papel”. Compartilho da convicção de Bill Quirke, consultor inglês e autor de *Communicating Change*, quanto ao caráter essencial da Comunicação no processo de mudança das organizações. A extensão e a velocidade das transformações no ambiente empresarial têm-se traduzido numa preciosa oportunidade para o fortalecimento do papel da Comunicação no mundo dos

negócios. A globalização, a luta pela competitividade, a tecnologia da informação e tantos outros fenômenos deste final de milênio estão contribuindo para agravar a necessidade de Comunicação das empresas, tanto interna quanto externamente - acentuando, assim, sua importância estratégica, algo há décadas sonhado por comunicadores de todas as áreas".

CARNEIRO (2000, p. 01), complementa o seu pensamento com as seguintes afirmações:

"A Comunicação tradicional, centralizada e meramente instrumental, já não atende, com eficácia, às exigências da competitividade global, à forte pressão de consumidores e investidores, à crescente demanda de informação dos empregados...[]...Na nova arquitetura das empresas, a Comunicação deixa de ser responsabilidade de um único órgão, tornando-se função de toda a organização e incorporando-se, definitivamente, ao papel gerencial".

Neste sentido, emergem, questões de todos os tipos, as quais exigem respostas, todavia, estas só terão validade se forem baseadas em pesquisas de natureza científica.

Assim sendo, a presente dissertação de mestrado se justifica pela importância de se realizar uma avaliação da comunicação, por meio de uma pesquisa, que determinou a necessidade de estudos mais aprofundados sobre possíveis questões diagnosticadas.

A opção pela realização de uma pesquisa de opinião, não foi de forma alguma algo impensado ou fortuito, antes, foi o resultado de profunda avaliação entre a opção de fazer um estudo de caso junto às empresas da região ou uma pesquisa de opinião junto aos acadêmicos da área de negócios da UNESC.

Mas, o fato de a grande maioria dos cursos pesquisados funcionar no período noturno e, intuitivamente, ter-se a idéia de que a maioria dos acadêmicos trabalha em empresas da região (fato comprovado por meio da pesquisa, com um índice de 77.62% dos acadêmicos presentes em sala no momento da coleta de dados, exercendo atividade remunerada, nas mais distintas áreas e setores) mostrou-se uma oportunidade ímpar de se avaliar o tema em questão de forma econômica, representativa e isenta.

1.2 Definição do problema de pesquisa.

O presente estudo teve origem nas conversas e debates realizados durante os trabalhos de consultoria e assessoria, realizados pelo pesquisador nos últimos anos, nas empresas do sul do Estado de Santa Catarina. Tais questionamentos se relacionavam sobre qual a fonte ou origem dos problemas de qualidade e produtividade, encontrados naquelas empresas, as quais mesmo capacitando sua força de trabalho, realizando planejamento estratégico, investindo em tecnologia e outras ferramentas, em muitos casos, não atingiam os resultados esperados ou projetados. Emergia, sempre a mesma pergunta: "onde foi que erramos?".

É interessante determinar a visão científica do problema. Para GIL (*apud* SILVA e MENEZES, 2000) "problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento" (p.78). Para KERLINGER (*apud* SILVA e MENEZES, 2000, p 78), "Problema é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução".

Segundo afirmam SILVA e MENEZES (2000, p. 78), "Simplificando, problema é uma questão que a pesquisa pretende responder. Todo o processo de pesquisa irá girar em torno de sua solução".

Assim sendo, a presente dissertação de mestrado, pretende responder o seguinte problema de pesquisa:

"Seria o sistema de comunicação interno, um fator fundamental para que algumas empresas, mesmo investindo de forma ordenada e planejada em capacitação e atualização tecnológica, não consigam aumentar sua produtividade?".

1.3 Hipótese de Pesquisa.

Depois de definido e compreendido o problema a ser investigado, segundo LAKATOS & MARCONI (1991, p.104), é necessário apresentar uma ou mais respostas prováveis, supostas, ou provisórias, as quais definimos como hipóteses básicas.

Segundo SILVA e MENEZES (2000), "Gil (1991, p. 82) analisou a literatura referente à descoberta científica e concluiu que, na formulação de hipóteses pode-se usar as seguintes fontes":

- Observação;
- Resultados de outras pesquisas;
- Teorias;
- Intuição.

A fim de atender a critérios científicos, buscou-se fundamentar a formulação de hipótese na observação, nas teorias (relativas a comunicação na Administração), no resultado de outras pesquisas (as quais são citadas no corpo da fundamentação teórica) e na intuição. Todavia, antes é necessário desdobrar o problema levantado nas seguintes questões de pesquisa:

"Qual a fonte ou origem dos problemas de qualidade e produtividade encontrados naquelas empresas?"

"O que ocasiona a baixa produtividade apresentada por algumas empresas, ou a alta produtividade e capacidade em gerar riquezas de outras? Qual o diferencial?"

Assim, formula-se, então, a seguinte hipótese de pesquisa:

"A má gestão da comunicação ou do processo de comunicação, pode ocasionar problemas de produtividade e qualidade na organização".

1.4 Objetivos da Pesquisa

1.4.1 Objetivo Geral

Definir, junto aos acadêmicos da área de negócios da UNESC, o atual estágio de desenvolvimento e a qualidade da comunicação (Processo de Comunicação Administrativa), pela ótica da força de trabalho, em empresas do extremo sul do Estado de Santa Catarina.

1.4.2 Objetivos Específicos

- 1 - Definir a qualidade da comunicação administrativa (processo de comunicação) em empresas do sul do Estado de Santa Catarina.
- 2 – Diagnosticar, como é percebido pelos acadêmicos da área de negócios da UNESC, o processo de comunicação.
- 3 – Responder as questões de pesquisa.
- 4 – Verificar se a hipótese de pesquisa é verdadeira, ou justifica-se.
- 5 – Ordenar as informações apuradas no tratamento dos dados e analisa-las de acordo com a revisão de literatura e experiências profissionais próprias.
- 6 – Tecer considerações a respeito do assunto.

1.5 Limitações da Pesquisa

Apesar de se reconhecer a importância do Conhecimento Organizacional, representado pelo tripé:

- 1- *Competências das pessoas*, onde se trabalham os conhecimentos tácitos e explícitos, dentro do sistema de gestão do conhecimento, além de envolver a capacidade de agir em diversas situações;
- 2- *Comunicação externa* (fornecedores, governo, tecnologia, clientes e concorrentes) segundo o SGC – Sistema de Gestão do Conhecimento e,

3- *Comunicação Interna* (endomarketing, redes de informação ascendentes, descendentes e diagonais, e o processo formal), segundo SVEIBY (1998, p.11 e 195);

Este trabalho se limitou, somente a análise da comunicação interna da organização, isto em parte, se explica pelas palavras de Brandão (*apud* Fernandes 1999, p. 16):

“A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilidade dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, da troca de informações, de experiências e da participação em todos os níveis”.

Portanto, este trabalho não buscou analisar a comunicação externa, criar ou propor modelo de processo de comunicação, analisar ou explicar as competências das pessoas, sejam elas tácitas ou explícitas, tão pouco generalizar os resultados a outros setores ou segmentos da sociedade, na região.

Este trabalho e seus resultados espelham, na realidade, a percepção dos acadêmicos da área de negócios da UNESC – Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina, mais especificamente falando dos Cursos de Administração de Empresas, Administração Comércio Exterior, Ciências Contábeis, Direito e Economia, no momento da realização da coleta de dados.

Observe-se, ainda, que a pesquisa foi realizada somente no meio universitário; não foi, portanto, levado em consideração, outros níveis de educação. Não foram pesquisados acadêmicos de outros cursos que, também trabalham, pelo motivo de que se buscou diagnosticar, especificamente, a realidade percebida pela ótica dos alunos da área de negócios.

1.6 Organização da Dissertação

O presente trabalho está construído na forma de seis capítulos, a saber:

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.

Este capítulo versa a respeito da justificativa, fazendo uma breve introdução ao assunto. Define-se o problema e a hipótese de pesquisa, os objetivos geral e específicos, além das limitações da pesquisa.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

Este capítulo, no intuito de contextualizar o tema e a pesquisa, apresenta um referencial teórico sobre os assuntos que são abordados na presente dissertação. A revisão bibliográfica foi feita então, com base em pesquisas e consultas realizadas em várias obras, com o objetivo de verificar os conceitos e concepções existentes na área. Cita-se, ainda, a importância deste estudo, pela contextualização da importância da comunicação como um dos tripés da Organização do Conhecimento, mais especificamente falando da Comunicação Interna, objetivo maior desta dissertação.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

Este capítulo caracteriza a pesquisa, além de delimitar a população e descrever o desenho da pesquisa. Versa a respeito do teste do questionário e da metodologia de aplicação do mesmo. Explica os tipos de dados e a coleta, o método de análise, o tratamento dos dados, além das perguntas e a intenção das mesmas, ou seja, porque fazem parte do instrumento.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E TRATAMENTO DOS RESULTADOS.

Neste capítulo é feita a descrição e discussão dos conteúdos, ou seja, a apresentação de resultados sob a forma escrita e tabelas, além de gráficos. Em uma segunda etapa, são trabalhados os conteúdos sob a forma de análise e interpretação dos dados, cruzando várias questões e o resultado destas, com outras questões, o que permitiu avaliações interessantes.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões, observações e recomendações para a recapitulação de futuros trabalhos sobre o tema.

CAPITULO 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

No presente capítulo, com o intuito de contextualizar o tema e a pesquisa, é apresentado um referencial teórico sobre os assuntos que são abordados na presente dissertação. Esta fundamentação, foi feita com base em pesquisas e consultas realizadas em várias obras, e o objetivo da consulta, era verificar os conceitos e concepções existentes na área. Cita-se ainda a importância deste estudo pela contextualização da importância da comunicação como um dos tripés da Organização do Conhecimento, mais especificamente falando da Comunicação Interna, objetivo maior desta dissertação.

2.1 A Comunicação Organizacional

Muito se tem discutido ao longo dos anos, a respeito da comunicação organizacional, desde as experiências de Hawthorne, suas conseqüências e das experiências sobre Liderança. Neste aspecto, os pesquisadores têm concentrado sua atenção no que CHIAVENATTO (1993, p. 184), classifica como:

“...oportunidades de ouvir e aprender em reuniões de grupo e notar os problemas das comunicações entre grupos nas empresas. Passou-se a identificar a necessidade de se elevar à competência dos administradores por meio do trato interpessoal, no sentido de adquirirem condições de enfrentar com eficiência os complexos problemas de comunicação, bem como de adquirirem confiança e franqueza no seu relacionamento humano”.

Ainda, segundo o mesmo autor, a comunicação tem sido, ao longo dos anos, fonte de estudo para muitos pesquisadores, principalmente a partir do momento em que se verificou divergências, cada vez mais acentuadas, entre a informação enviada e a efetivamente recebida, no processo de comunicação. Os prejuízos - já diagnosticados ou não - decorrentes desta situação, foi o que efetivamente motivou a diversos estudiosos a se interessarem pelo processo comunicativo nas organizações,

procurando destacar: sua importância, as barreiras encontradas, os objetivos, os canais de comunicação e o Feedback, além de outros.

A teoria das Relações Humanas procurou criar, uma certa pressão sobre a Administração, no intuito de promover a modificação da cultura gerencial das organizações, vigente àquela época. CHIAVENATTO (1993, p. 184), afirma que:

“...O enfoque das relações humanas adquiriu certa imagem popular cujo efeito líquido foi compelir os administradores em:

- a) assegurar a participação dos escalões inferiores na solução dos problemas da empresa e
- b) incentivar maior franqueza e confiança entre os indivíduos e os grupos nas empresas”.

Em síntese, estes procedimentos permitiram uma sensível melhora da qualidade do processo de comunicação, porém ainda não era o suficiente.

Quando se analisa a Teoria das Relações Humanas, com mais propriedade, é possível compreender que a comunicação é uma importante ferramenta para:

- 1) O “estabelecimento das relações entre as posições dos membros da organização (leia-se hierarquia)”;
- 2) A definição e esclarecimento das tarefas aos integrantes do grupo de trabalho, além de ser fundamental;
- 3) Na explicação aos colaboradores, das razões e motivos das decisões tomadas.

Para que isto possa efetivar-se devem, os colaboradores, ser capazes de receber e emitir continuamente aos seus superiores, informações. De fato, esta sistemática cria um ‘fluxo de informações’, capaz de estabelecer uma comunicação que supra as necessidades mínimas de operação da organização a qual pertencam. Justificando, ainda, esta posição, leia-se o que diz o PASSADORI (2001, p. 08): “...na vida corporativa só terá sucesso quem conseguir atingir um nível de comunicação bom”. Lembra ainda PASSADORI (ibidem) que: “comunicar mais do que tudo que você diz, é aquilo que seu interlocutor consegue entender”. (informativo *Administrador Profissional*, órgão de informação do CRA/SP, nº 176, janeiro/2001, p. 8)

Quando este pesquisador fala, em haver necessidade de um 'fluxo de comunicação', é pela necessidade de que informações fidedignas possam chegar ao nível gerencial com a maior brevidade e coerência possível, fornecendo assim a visualização do que se passa no nível operacional, o que permite ação em tempo adequado ao invés de reação desordenada. Justifica ainda a sua percepção em CHIAVENATTO (1993, p. 184), quando o mesmo afirma que:

- a) "o homem trabalha melhor quando conhece os padrões do seu trabalho;
- b) a organização opera mais eficientemente quando um homem e seu chefe têm um entendimento comum das suas responsabilidades e padrões de desempenho que a empresa espera obter deles;
- c) cada homem pode ser auxiliado a dar a máxima contribuição à empresa e a utilizar ao máximo as suas habilidades e capacidades".

FAYOL (1950, p.27-55), com o intuito de demonstrar a importância do processo de comunicação, estabelece os Princípios Gerais da Administração, os quais são: Divisão do trabalho; Autoridade e responsabilidade; Disciplina; Unidade de comando; Unidade de direção; Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais; Remuneração do pessoal; Centralização; Cadeia escalar; Ordem; Equidade; Estabilidade e duração (num cargo) do pessoal; Iniciativa e Espírito de equipe.

Como é possível operacionalizar tais princípios em qualquer organização, não importando seu tamanho, sem a plena utilização ou emprego do processo de comunicação?

2.2 Definição de Comunicação.

Efetivamente antes de se falar em comunicação, é necessário compreender como a mesma é construída e quais são seus componentes. Podemos, portanto, com fins didáticos, dividi-la segundo ROBBINS (2000), em: comunicação interpessoal e organizacional; no entanto, existem outras formas de comunicação, tais como: interorganizacional, com o mercado ou clientes, com fornecedores, com a concorrência, e em interna e externa, como já citado anteriormente.

Neste momento do trabalho, foi feita uma análise dos conceitos de Comunicação, Dados e Informação. Inicialmente, serão analisados dois dos componentes do processo de comunicação, dados e informação, a seguir analisaremos a comunicação.

Segundo MEGGINSON (1998, p. 481), “dados são a matéria prima da qual se obtêm informações”. Já na percepção de SETZER (1999, p. 02):

“Dado é uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Portanto, um texto é um dado. De fato, as letras são símbolos quantificados, já que o alfabeto por si só constitui uma base numérica. Também são dados: imagens, sons e animação, pois todos podem ser quantificados a ponto de alguém que entra em contato com eles ter eventualmente dificuldade de distinguir a sua reprodução, a partir da representação quantificada, com o original. É muito importante notar-se que qualquer texto constitui um dado ou uma seqüência de dados, mesmo que ele seja ininteligível para o leitor”.

Para CARTER e SILVERMAN (*apud* ROBBINS, 2000, p. 151), “dados são fatos crus, não analisados, como números, nomes ou quantidades. Mas, na forma de dados, esses fatos são relativamente inúteis ao gerente”.

A informação, segundo MEGGINSON (*ibidem*, p. 481): “...é o resultado da manipulação ou análise dos dados, e sua apresentação em um formato que ajude a tomada de decisão”. SETZER (*ibidem*, p. 02), afirma que:

“Informação é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática), que representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animação. Note que isto não é uma definição – isto é uma caracterização, porque “algo”, “significativo” e “alguém” não estão bem definidos; assumimos aqui um entendimento intuitivo desses termos. Por exemplo, a frase: “Paris é uma cidade fascinante” é um exemplo de informação – desde que seja lida ou ouvida por alguém, desde que “Paris” signifique a capital da França e “fascinante” tenha a qualidade usual e intuitiva associada com aquela palavra”.

Para ele, a “distinção fundamental entre dado e informação, é que o primeiro é puramente sintático e o segundo, contém necessariamente semântica (implícita na palavra “significado”, usada em sua caracterização), (p. 02)”. Semântico, diz respeito a

existência de significado. ROBBINS (2000, p. 152), é um pouco mais direto ao afirmar que, “quando os dados são analisados e processados, tornam-se informações”.

Quanto ao conceito de comunicação, segundo o dicionário do MEC, 11ª edição de 1983, em sua página 282, significa: participação; informação; aviso; transmissão e ligação.

Para SIMON (*apud* RAMOS, 1989), se pode definir a comunicação, como qualquer processo pelo qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro.

Objetivando o melhor entendimento do processo de comunicação e da própria comunicação, buscou-se na literatura especializada em Administração, alguns conceitos sobre o assunto, para um melhor entendimento e compreensão sobre o assunto. FARIA e SUASSUNA (1982, p. 01), classificam a comunicação como “...a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado, possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada”.

FARIA e SUASSUNA (*ibidem*, p. 15), dizem ainda que: “Comunicar é estimular alguém, esperando despertar determinada resposta”. O termo estímulo, segundo Eles, refere-se a influências externas percebidas pelo indivíduo, capazes de provocar uma reação, interna ou externa. Pode-se dizer que a comunicação realiza-se quando o estímulo adequado é despertado.

Para DE ABREU (1999, p. 15): “Comunicação é um processo simbólico, no qual idéias são comunicadas de um transmissor para um receptor através do uso de símbolos. O símbolo de comunicação mais comum é a palavra, oral e escrita”.

ROBBINS (2000, p. 423), afirma que, “...comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra. Assim se não houve nenhuma transmissão de informação ou idéias, a comunicação não aconteceu”. Ele ainda afirma que comunicação é a “...transmissão e compreensão de um significado”, e “...envolve um

emissor que transmite a mensagem, e também um receptor, que a compreende”.

Segundo MEGGINSON (1998, p.320), “Comunicação é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra, na forma de idéias ou informação. Usa a cadeia de compreensão que liga os membros de várias unidades de uma organização em níveis e áreas diferentes”.

Para PENTEADO (1980, p.58), “a comunicação humana, através da compreensão, põe idéias em comum. Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens. Para que haja entendimento é necessário que compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam”.

Ainda, segundo, CAHEN (1990, p.23), “Comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligado aos mais altos escalões da empresa, e que tem por objetivos: criar, manter ou mudar a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários”.

JUCIUS e SCHKENDER (1986, p.403) afirmam que as “...Comunicações... ..elas não se transmitem automaticamente entre o superior e o subordinado. É preciso estabelecer sistemas...[.]...além disto, tal sistema pode contribuir para a compreensão de problemas mútuos e as necessidades para a ação conjunta”.

A análise ou leitura dos autores citados, facilmente leva à conclusão de que a comunicação é uma ferramenta que se utiliza, de um processo simbólico - oral ou escrito -, o qual permite que idéias, decisões ou necessidades (internas e ou externas) da organização sejam transmitidas entre os seus membros. Para estimular, despertar, criar algo, manter, aumentar ou diminuir padrões, controlar, etc.

Havendo, obrigatoriamente, a necessidade de um transmissor e um receptor, aptos a codificar e decodificar os símbolos utilizados no processo, além de darem ciência da compreensão da solicitação (feedback).

Interessa observar que, normalmente, os mais diversos problemas encontrados nas organizações podem estar intimamente ligados ou relacionados ao processo comunicativo. Portanto, urge tratar-se a comunicação como ferramenta capaz de permitir à organização, a redução de seus conflitos. Como interpretação maior, pode-se dizer que o grande objetivo da comunicação é promover o entendimento entre os componentes de um grupo, permitindo que um determinado pensamento, definido e codificado, consiga por meio de estímulo adequado, ao ser compartilhado, produzir a ação desejada no receptor, o que resulta em dizer alcançar os resultados desejados.

2.3 Atualidade do Tema

SIMON (1979, p. 66), afirma que “a comunicação não somente é absolutamente essencial à organização, como também a disponibilidade de técnicas especiais nessa área, irá determinar em grande parte a maneira pela qual as funções decisórias podem e devem ser atribuídas por toda a organização”. Para MEGGINSON *et. al.* (1998, p. 320), uma grande parcela do tempo do administrador é gasta com comunicação, estimando que “...cerca de 80% do tempo do administrador é gasto em comunicação verbal, apesar da importância da comunicação, há indícios de que ela não é eficiente nas organizações”.

Da mesma forma, CARVELL (1982, p.237), afirma que 90% do tempo de muitos supervisores e gerentes, é utilizado na comunicação, portanto “... a importância das comunicações para a eficácia organizacional e gerencial não deve ser subestimada”. Ele coloca ainda, corroborando este trabalho, que “...Poucas funções gerenciais podem ser exercidas sem boas comunicações (observe-se os princípios gerais da Administração segundo Fayol). Todavia, o processo de comunicação é, ainda, pouco compreendido por muitos indivíduos, cuja responsabilidade básica é emitir e receber comunicações organizacionais”.

Ainda, dentro desta ótica, observe-se o que diz NASSAR (2000, p. 01), jornalista, escritor, professor e diretor-executivo da ABERJE:

“O ambiente gerado pelos impactos da globalização econômica e da reestruturação produtiva, em especial a partir do início dos anos 90, vem mudando de forma acentuada a importância que as organizações dispensam à comunicação. Hoje, entre as empresas de padrão mundial, seja no Brasil ou no exterior, os profissionais que atuam na comunicação empresarial já participam das decisões estratégicas das organizações, uma situação pouco comum há apenas quinze anos. Mais do que preservar e realçar a imagem da empresa, a comunicação é encarada por diretores e presidentes de corporações como elemento capaz de agregar valor e indispensável para a conquista de competitividade”.

No entanto, também, se deve compreender que o assunto comunicação é bastante extenso e complexo. No atual período de desenvolvimento tecnológico, as novas tecnologias são criadas em grande intensidade, praticamente não permitindo às organizações, oportunidade para explorar adequadamente seus potenciais. Exemplo disto é a intranet, muitas organizações a conhecem, dispõem dos equipamentos necessários à sua implementação e utilização, no entanto, os gestores de muitas delas não a utilizam, Porquê? Qual a razão para isto? Talvez sejam fatores culturais ou outros, ou ainda, uma série de fatores conjugados, porém não se pode afirmar nada sem antes realizar uma pesquisa.

Necessita, pois o assunto comunicação, de maiores cuidados ao se intentar uma análise mais profunda sobre o mesmo, tanto no que se refere a sua gênese, quanto seus efeitos no setor produtivo.

É, portanto, recomendável o fracionamento do assunto, a fim de facilitar sua compreensão. Considere-se, ainda, que a expressão comunicação na administração é relativamente nova.

Segundo MEGGINSON (1998), a comunicação não era uma parte muito importante do vocabulário dos administradores até o início da década de 50. Somente a partir da abordagem behaviorista da administração é que as organizações passaram a se preocupar com as pessoas e, portanto, da comunicação.

A comunicação, gradualmente foi se tornando um dos aspectos de grande interesse da administração, observe-se como Jack Welch, presidente da General

Electric (*apud* MEGGINSON, 1998, p. 320), corrobora o relatado, quando em entrevista à *Harvard Business Review*, lhe perguntaram:

“O que é um bom administrador?” Welch respondeu mais em termos de comunicação: “Eles sobem, descem e vão dar a volta à organização para alcançar pessoas... muitas horas de comunicação cara a cara, para frente e para trás... Não são pronunciamentos em vídeo; não é um anúncio em jornal. São seres humanos chegando para ver e aceitar coisas através de um processo de interação constante”.

Segundo ROBBINS (1999, p.423), “...As boas habilidades de comunicação são cada vez mais importantes para o sucesso de um gerente”; O autor afirma que um dos fatos que mais demitem gerentes, é justamente a “deficiência nas habilidades interpessoais” - leia-se comunicação. Cita-se também que: “O Centro para Liderança Criativa de Milbanck, por exemplo, estima que 50% de todos os gerentes e 30% de toda a alta administração, possui algum tipo de dificuldade no trato com o público”. Ele faz também considerações sobre um levantamento entre quase 200 executivos, de seis companhias arroladas na revista *Fortune 500*, o qual identificou a falta de habilidades interpessoais, como a principal razão isolada para o fracasso.

Para ROBBINS (*ibidem*), muitos gerentes “...prestam pouca atenção à comunicação”. Por que isto acontece? Observe que ROBBINS é um autor Norte Americano, portanto, fala de sua realidade, o que pelos números não difere muito da realidade Brasileira. Entre as explicações por ele levantadas, encontram-se as seguintes:

- “Eu já sou um bom comunicador”,
- “As boas habilidades de comunicação não podem ser ensinadas; ou você as possui, ou não;
- “As pessoas ouvem aquilo que desejam ouvir”.
- “Eu não posso fazer muita coisa a esse respeito”.

ROBBINS (*ibidem*), afirma, ainda, que a comunicação eficaz é “crucial ao sucesso de um gerente”, e existem técnicas as quais podem ser aprendidas para

melhorar as habilidades de comunicação de qualquer cidadão; o que não se pode fazer é ficar a mercê dos eventos, ou do momento.

MAXIMIANO (2000, p.282), se refere ao mesmo ponto quando afirma que, em uma organização, existe a necessidade de integração das diversas tarefas, áreas e unidades de trabalho, pois elas são interdependentes, "...para realizar uma é preciso realizar outra". Portanto, para o autor, "interdependência" é a palavra chave, e é justificado por MEGGINSON (1998, p.319), quando cita o caso da Allstate, afirmando que, as organizações não podem existir sem comunicação. Relata, ainda que, quando a "...comunicação é eficaz, tende a estimular o melhor desempenho e maior satisfação no trabalho". De fato, pode-se evidenciar que a comunicação não deve ser deixada ao acaso, pois afinal, quando mal administrada, é um problema que afeta a todas as organizações e administradores.

Por outro lado, como salienta MAXIMIANO (ibidem, p. 282), a "coordenação das diferentes unidades de trabalho da organização, é uma das principais tarefas do Administrador". Para atender a esta responsabilidade, é necessário montar e fazer funcionar um adequado SIG - sistema de Informação Gerencial - dentro da estrutura organizacional. Quando se fala adequado, refere-se ao tamanho, ou seja, quanto mais complexa a organização, mais complexo deve ser o SIG. ROBBINS (ibidem), lembra, ainda que a comunicação no ambiente organizacional não se limita meramente: a fala, memorandos, e-mails, boletins, mensagens e símbolos, mas, também, a gestos, expressões faciais e corporais que muitas vezes, comunicam mais e com maior intensidade do que simples palavras.

Peter Druker (*apud* CARVELL, 1982, p. 238), contribui com uma pérola à compreensão do tema, Ele "...acredita que os grupos encontrados nos Vários níveis da hierarquia organizacional podem desenvolver diferenças de perspectiva que acabem por limitar sua habilidade de se comunicar com outros".

Para tanto cita três destes grupos:

- > A alta administração: cujos componentes interessam-se basicamente pelos problemas econômicos e financeiros da empresa;
- > Os supervisores e gerentes de nível médio: cuja principal preocupação dirige-se, essencialmente para os problemas de supervisão, produção e operações técnicas da companhia, ou para os relativos a seus próprios departamentos e,
- > Os empregados comuns, cujos interesses centralizam-se nas próprias tarefas e nos grupos de trabalho.

Com o intuito de melhor esclarecer, sem adulterar o conteúdo, dá o autor espaço à citação de Peter Drucker (*apud* CARVELL, 1982, p.238), maior guru da Administração deste final de século, por acreditar serem suas poucas palavras fundamentais à melhor compreensão do tema.

“...Cada um dos grupos vê a mesma coisa, a empresa, sob um diferente ponto de vista, e a partir de um ângulo de visão também diferente. O que para um grupo constitui um fato óbvio e patente, simplesmente não chega a ser visto por outro grupo. Cada grupo, por visualizar apenas uma parte do quadro, pensa que aquilo que enxerga é tudo. E cada grupo, convencido de que enxerga a totalidade, convence-se de que seu ponto de vista é justo e lógico. Os esforços da administração - para comunicar-se - são, em última análise, como tentar estabelecer “comunicação” entre um chinês e um espanhol através do telefone; a menos que um conheça a língua do outro, o mais perfeito sistema telefônico não vai contribuir para que possam conversar.

MASSELLI (1997, p. 02), afirma que “a comunicação é o elemento comum a todas as funções administrativas”. Cita Charles E. REDFIELD (1967), segundo o qual, “...os problemas de comunicação em uma organização não estão separados de outros problemas, como os de uma estrutura organizacional, métodos de trabalho, remuneração, motivação, produção e outros”. Ele cita ainda DRUCKER (1975), quando o mesmo:

“...argumenta que no plano interpessoal, a comunicação dirige e controla as relações entre as pessoas, objetivando a produtividade. E, no plano

organizacional, deve visar tanto às relações internas quanto as relações externas da organização”.

Acrescenta DRUCKER (*apud* MASSELI, 1997, p. 113), “...é através de informações externas que a organização estará apta a manter seu bom desempenho interno e realizar modificações que se tornem necessárias”.

2.4 O Propósito da Comunicação

Ao se falar de comunicação administrativa, deve-se ter bem claro que a existência da mesma atende a alguns propósitos e objetivos bem específicos. Segundo CHAPPELL & READ (*apud* HALL, 1984), a comunicação pode objetivar tanto as relações internas como as relações externas. Internamente, deve ser analisada segundo dois prismas: o ascendente e o descendente (verticalmente falando). Normalmente, a comunicação pretende transmitir ao subordinado o propósito da existência da organização (descendente) e, ao nível gerencial, transmitir os resultados do trabalho realizado pelo nível operacional (ascendente). Também, permite dirimir dúvidas e trazer sugestões dos colaboradores, contribuindo com a melhoria do processo e a eficácia dos planos. Em tese, a comunicação permite a troca de informações entre os níveis hierárquicos de forma eficaz e rápida.

Externamente, a comunicação tem como objetivo maior, a busca de dados e informações, úteis à organização. Permeia ainda na comunicação, as relações com consumidores, clientes, fornecedores, governo e a comunidade, inclusive com a concorrência. Observa-se claramente, neste ponto, o que se estudará logo a seguir, ‘aspectos de gestão do conhecimento’ que se aplica diretamente às organizações do conhecimento.

A fim de permitir melhor entendimento das colocações de CHAPPELL & READ, se fará uma verificação de como os vários autores vêem a Comunicação ascendente, descendente, horizontal e cruzada ou diagonal.

2.4.1 Comunicação ascendente (Botton-up).

Classifica-se como comunicação ascendente, a comunicação que flui de baixo para cima, ou seja, representa o feedback dos dados ou informações oriundos de níveis mais baixos com direção às gerências ou níveis mais altos. MEGGINSON *et al* (1998, p.321), cita alguns exemplos de comunicação ascendente:

1. Relatórios de desempenho indicando resultados, progresso ou problemas;
2. Pedidos de ajuda, de informação ou de recursos;
3. Expressão de atitudes, sentimentos e queixas que influenciam o desempenho direta ou indiretamente;
4. Idéias e sugestões para melhoria e resolução de problemas.

Para STONER (1980), a principal função da comunicação ascendente é dar aos níveis hierárquicos superiores, informações sobre o que realmente sucede nos níveis hierárquicos inferiores. Reconhece, porém, a possibilidade de que ocorram distorções, em virtude da existência de posições intermediárias no organograma. Tais posições intermediárias podem reter ou filtrar algumas informações ou dados essenciais durante o processo.

HALL (1984, p 56 e 97), levanta, também, a possibilidade de que os níveis hierárquicos mais elevados podem ser levados ao erro pelo mesmo motivo. No entanto, observa que isto só ocorre em virtude do distanciamento nos níveis hierárquicos (veja item 2.9 -Greiner-), o que permite a possibilidade de que "...haverá sempre o risco de a informação chegar atrasada, distorcida, incompleta ou mal interpretada". Ele complementa seu pensamento afirmando que:

"Enquanto as comunicações descendentes se tomam mais detalhadas e específicas, as que sobem na hierarquia precisam tornar-se condensadas e resumidas. De fato, uma função preponderante dos que se encontram em posição intermediária numa hierarquia é a filtragem e a correção das informações".

CARVELL (1982, p. 246), identifica ainda outro fator complicador das comunicações ascendentes. Segundo ele, um subordinado pode, de alguma forma, hesitar em passar informações desfavoráveis a si, perante o superior, o que caracteriza um filtro. Isto em razão de recear que o fato afete seu relacionamento com a chefia, ou ainda, a apreciação de seus préstimos junto à mesma,. O autor diz também que:

“...Para que as comunicações ascendentes possam ser aprimoradas em precisão, os supervisores e membros da administração devem encorajar continuamente seus subordinados a lhes fornecerem informações, inclusive as que não sejam muito favoráveis”.

Na opinião deste pesquisador é exatamente aí que se encontra o problema, pois a “...filtragem e a correção das informações...”, podem ser a raiz de muitas desconformidades, justamente pela adulteração dos conteúdos que chegam à direção e gerência; em síntese, com uma base de dados equivocada ou irreal, todas as decisões que nelas se baseiem, ficam em tese comprometidas.

2.4.2 Comunicação descendente (Top-Down).

Quando se fala em comunicação descendente, ou para baixo, normalmente o que se divisa na realidade, é uma via de comando formal da organização que interage, desde o alto até o nível mais baixo. Automaticamente leva a avaliar a relação autoridade-responsabilidade que se expressa no organograma.

Vejamos alguns exemplos de comunicação descendente:

1. Informação relacionada a diretrizes, regras, procedimentos, objetivos e outros tipos de planos.
2. Designação de funções e ordens.
3. Feedback sobre desempenho.
4. Informação geral sobre a organização, como seu progresso ou status.
5. Pedidos específicos de informação dos níveis mais baixos.

Segundo STONER (1980), a comunicação descendente tem como origem a alta direção e desce aos níveis hierárquicos mais baixos até alcançar o nível operacional. As principais finalidades da comunicação descendente são: informar, instruir e permitir a adequada avaliação dos colaboradores, além de oferecer informações sobre objetivos e políticas da organização.

Alguns autores como MOTTA & PEREIRA (1981), afirmam que a comunicação descendente é, normalmente, mais utilizada em organizações formais. Eles classificam, ainda, a comunicação descendente como a ideal para a manutenção da impessoalidade, o que caracteriza as organizações burocráticas.

De acordo com SCHERMEHORN (1999, p. 246), "...a comunicação descendente segue oficialmente o canal de comunicação, do topo para a base e uma de suas principais funções é informar". Ele informa, ainda, que o nível inferior precisa tomar conhecimento do que está sendo feito pelos níveis superiores, além de ser lembrado de forma contínua "...das políticas, estratégias, objetivos e desenvolvimentos técnicos de forma regular", além do que, quando há um fluxo de informação com origem no topo, isto ajuda a reduzir ao mínimo a disseminação de rumores e criar um clima de segurança.

Versar a respeito de comunicação descendente sem citar KATZ & KAHN (1987, p. 141), torna-se impossível, senão incompleta, a pesquisa. Estes autores, classificam a comunicação descendente como reflexo do comportamento autoritário dos níveis gerenciais em relação ao nível operacional. Justificando esta visão, indicam que o sistema de comunicação - desta forma estruturado -, observa cinco objetivos:

- Fornecer diretrizes acerca da operacionalização do trabalho;
- Informações sobre procedimentos e práticas organizacionais;
- Justificar o motivo do trabalho;
- Feedback ao colaborador sobre seu desempenho e
- "Fornecer informações de tipo ideológico, a fim de facilitar a doutrina sobre objetivos".

Concordam estes pesquisadores com STONER (ibidem), quando classifica que o fluxo de comunicação descendente configura-se basicamente, mas não unicamente, como instrumento de controle, determinando o que pode e o que deve ser feito sob a forma de diretrizes. É, também, importante lembrar novamente MOTTA & PEREIRA (ibidem), pois segundo os mesmos, os instrumentos anteriormente citados, objetivam motivar o colaborador ao desempenho da atividade solicitada.

No entanto, o colaborador somente o fará, se observar ou perceber ser mais adequado atender a ordem, pelo fato de a mesma possuir coerência e levar a resultados esperados.

2.4.3 Comunicação horizontal ou lateral.

Segundo MEGGINSON (1998, p. 322), Comunicação Lateral ou Horizontal é uma forma de comunicação, voltada "...essencialmente para coordenação e envolve colegas do mesmo grupo de trabalho e departamentos do mesmo nível". Segundo SCHERMEHORN (1999, p. 247), a comunicação lateral é fundamental, pois: "o sucesso organizacional num ambiente dinâmico depende da tomada de decisão interfuncional de alta qualidade e da solução integrada de problemas...". Obviamente, SCHERMEHORN é atual quando fala de "ambiente dinâmico", pois é exatamente este o ponto quando se fala de globalização, dinamicidade e demanda por qualidade.

Ainda versando a respeito da comunicação lateral, deve-se citar novamente MEGGINSON (ibidem), segundo o qual, essa forma de comunicação organizacional é utilizada essencialmente para fins de coordenação e deriva do conceito de especialização organizacional. Ou seja, para que exista eficácia em seu trabalho, obrigatoriamente, deve-se "...interagir com outras unidades organizacionais" ou depender das mesmas sob a forma de interdependência operacional. Os níveis de competitividade atuais, normalmente, obrigam as empresas a procurar utilizar as habilidades de seus especialistas de acordo com os projetos.

Esta prática é conhecida como **forma matricial de organização**, sendo operacionalizada com a criação de equipes especiais de projetos, comissões que reúnem representantes de várias especialidades ou grupos de trabalho. A comunicação é fundamental para a coordenação dessas atividades laterais.

A fim de facilitar a compreensão desta forma de organização, observe-se o que MONTANA (1998, p. 158), escreve a respeito: “Departamentalização é o agrupamento de funções relacionadas em unidades gerenciáveis para atingir os objetivos da empresa de maneira eficiente e eficaz”.

Existem várias formas de departamentalização, porém as principais são: Funcional; Por processo; Por produto; Por mercado; Por cliente; Por área Geográfica e Matricial. No entanto, a análise será feita somente no que interessa ao estudo, a Organização Matricial: Esta estrutura é largamente utilizada em indústrias voltadas à tecnologia de ponta e de grandes projetos. Veja-se o caso de empresas de criação e desenvolvimento de Software. Apesar de o software ser desenvolvido para uso geral, prevendo as mais diversas situações, cada empresa requer o que se chama customização, ou adaptação às necessidades e realidades do cliente e do mercado onde o mesmo situa-se e atua.

Portanto, cria-se uma equipe interdisciplinar, com formações e experiências diversas, a qual irá conduzir o projeto até sua conclusão. Quando o projeto estiver concluído a equipe será desfeita e estes profissionais especializados retornarão a suas atividades normais, ou integrarão outras equipes e outros projetos.

2.4.4 Comunicação Diagonal



Segundo MONTANA (1999, p. 302), a comunicação diagonal “...envolve comunicação entre dois níveis hierárquicos diferentes”. Ele, assim como outros autores citados neste trabalho, afirma que as pesquisas têm demonstrado que os gerentes passam uma grande parte de seu tempo diário, envolvidos em comunicação diagonal. Porém, ele vai mais longe ainda, quando afirma que “...quanto maior a

interdependência dos vários departamentos de uma organização, maior a necessidade por comunicação...”. Por outro lado, ele ainda afirma que, a crescente complexibilidade das modernas organizações e sua estrutura de negócios, dá sentido a utilização da comunicação diagonal, como mais uma forma de facilitar a operacionalização dos objetivos organizacionais.

Neste momento, deve-se lembrar CARNEIRO (1998, p. 01), chefe do Setor de Planejamento e Pesquisa do Serviço de Comunicação Institucional da Petrobrás, quando fala que “a Comunicação tradicional, centralizada e meramente instrumental, já não atende, com eficácia, às exigências da competitividade global,...[]... a Comunicação não tem simplesmente um papel na gestão da mudança. Ela tem 'o' papel”. Alerta ainda, Eraldo Carneiro, quanto ao “...caráter essencial da Comunicação no processo de mudança das organizações”. Vale, portanto, lembrar que até bem pouco tempo a comunicação diagonal era simplesmente proibida em muitas empresas, - pelo fato da informalidade que a mesma propiciava - no entanto, hoje a mesma é adotada e indicada por diversos Administradores.

A figura 2.1, a seguir, visualiza a forma esquemática e as direções dos fluxos de informação nas organizações, permitindo uma melhor compreensão e entendimento das diversas comunicações possíveis (segundo J. R. SCHERMERHORN, 1999, p.247).

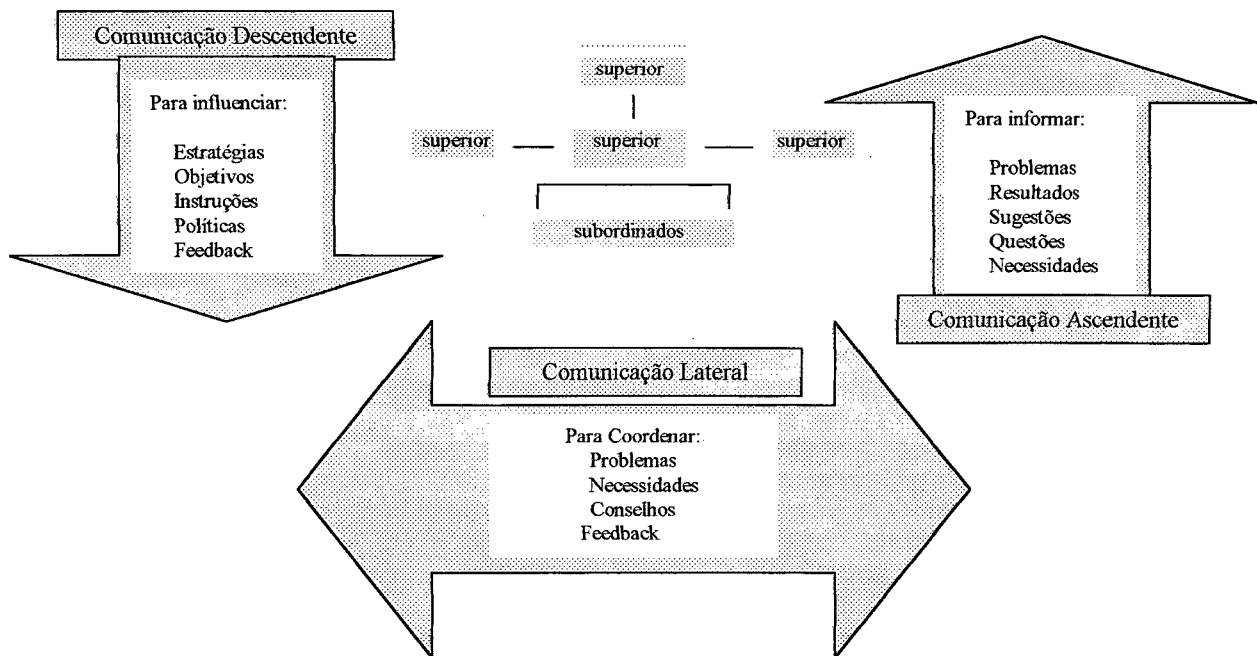


Figura 2.1: Direções dos fluxos de informação nas organizações.

Fonte: John R. SCHERMERHORN, et al.

Quando se avalia a comunicação diagonal, se observa que este é um comportamento cada vez mais presente ou observado nas organizações, é possível desenhá-lo a fim de facilitar a compreensão. Neste caso, identifica-se a comunicação de um funcionário do gerente 'A', com o gerente 'B'.

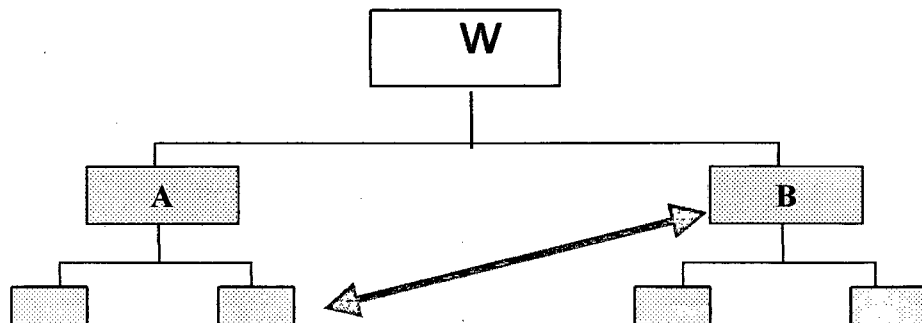


Figura 2.2: Comunicação diagonal

Fonte: próprio Autor

Não se deve interpretar ou confundir a comunicação diagonal com a informal, em vista de que existe uma grande quantidade de considerações a se fazer em relação à

formalidade e informalidade da comunicação.

2.4.5 Redes de Comunicação

Segundo CHIAVENATO (1993, p. 186), é possível enviar uma mensagem à alguém de várias formas ou alternativas de padrões ou canais de comunicação, e estes padrões e canais apresentam, diferentes características de eficiência, velocidade, ligação, fidelidade ou capacidade.

Na verdade, o que se procurava inicialmente era encontrar a melhor e mais eficiente forma de comunicar.

Hoje, sabe-se que não existe uma 'forma correta ou modelo universal de comunicação no ambiente organizacional', isto pelo fato da diversidade e variedade de objetivos ou propósitos existentes no organismo empresarial. O que existe, na realidade, são fatores contingenciais e se deve adequar a comunicação, a tais demandas ou exigências.

CHIAVENATO (ibidem), cita Harold J. Leavitt, o qual realizou uma experiência a fim de verificar ou determinar qual o melhor tipo de estrutura de rede, atenderia as demandas de comunicação em um grupo de cinco pessoas. Para tal, experimentou três tipos de redes: roda, de cadeia e de círculo, conforme Figura 2.3.

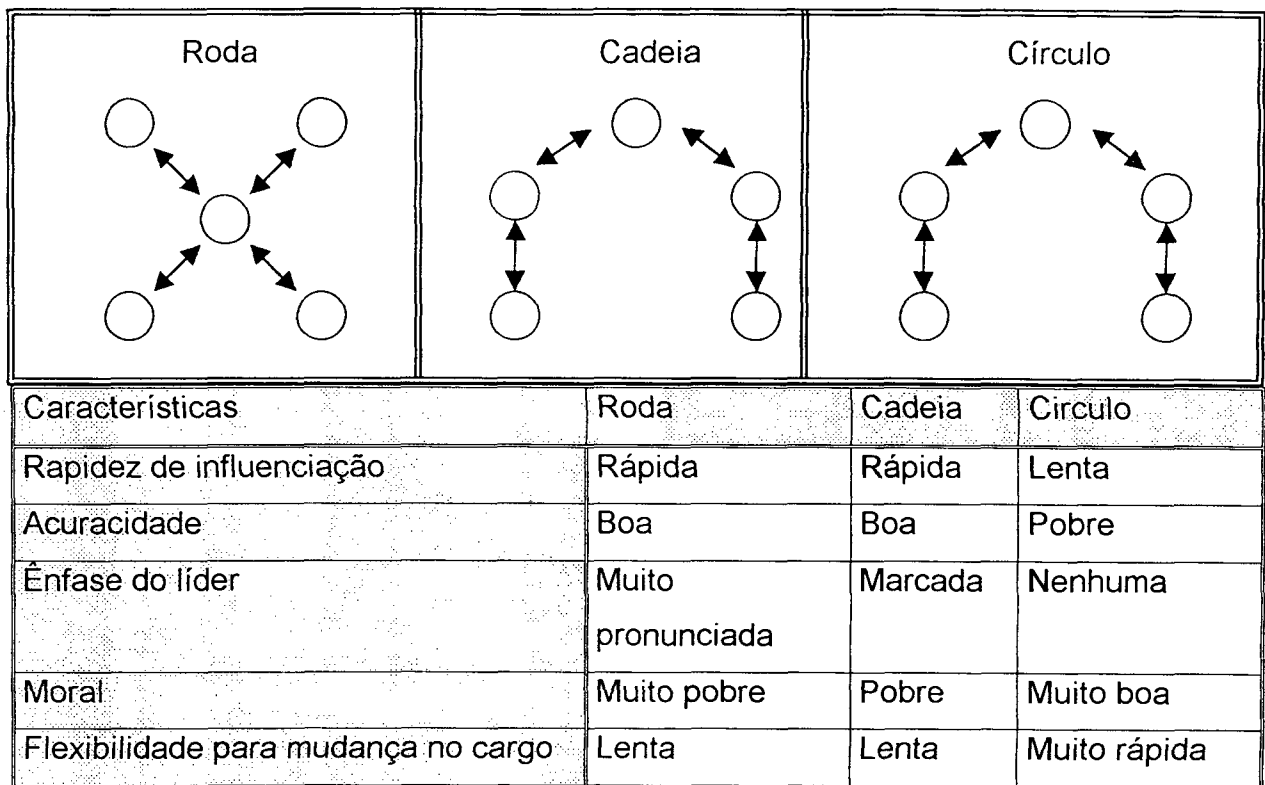


Figura 2.3: Efeitos de diferentes padrões de comunicação sobre as pessoas.

Fonte: Idalberto Chiavenatto. Introdução à teoria geral da administração. (1993, p. 186).

Os resultados da experiência de LEAVITT, demonstram que nas tarefas simples, a roda é mais eficiente que a cadeia e esta, por sua vez é mais eficiente que o círculo; no círculo, grupos semelhantes resolvem o mesmo problema mais demoradamente, com menor ordem, menor clareza e custo superior as outras redes; no entanto, aceita melhor as inovações do que na roda e na cadeia. Observe-se que, o foco aqui está centrado no grupo, e no modelo de liderança.

Já SCHERMERHORN *et al* (1999, p. 248), baseados em Fred E. Fiedler verificam existir uma outra conotação às redes, avaliando o comportamento individual dos participantes, a motivação, o bem estar e a satisfação dos envolvidos.

Ainda, segundo SCHERMERHORN *et al*, “os melhores grupos usam todos os tipos de redes de comunicação, mas os usam de forma correta, na ocasião certa...”.

Obviamente, esta afirmação baseia-se na teoria contingencial de forma intencional ou não; portanto afirmam que existem 3 padrões de interação e rede de comunicação, os quais são facilmente encontrados nas organizações e os classificam em:

1 - Estrela ou interatuante: é um arranjo de trabalho que envolve grupos de interação, no qual seus membros trabalham muito próximos e coordenam as atividades; apóiam-se em uma rede de comunicação descentralizada em que todos os seus membros se comunicam diretamente entre si.

É um modelo ótimo para a realização de tarefas complexas.

2 - Co-Atuação: é o que se entende por atuação conjunta de grupos, em que os membros trabalham em tarefas independentes, no entanto, estão simultaneamente ligados pela coordenação central.

É um modelo que se sobressai em tarefas simples.

3 - Contra-Atuação é o caso de subgrupos discordantes ou que representam opiniões alternativas, o que leva a baixa produtividade na realização de tarefas.

Vide figura 2.4.

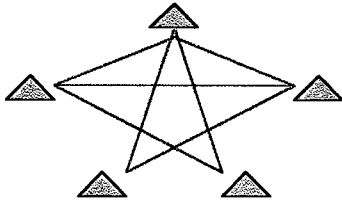
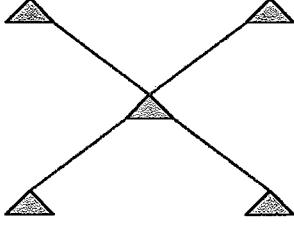
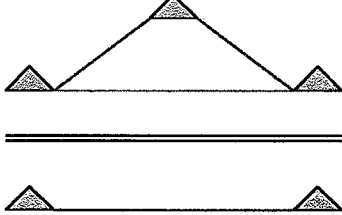
PADRÃO	DIAGRAMA	CARACTERÍSTICAS
<p>Grupo Interatuante.</p> <hr/> <p>Rede de Comunicação Descentralizada.</p>		<p>Alta interdependência ao redor de uma tarefa comum.</p> <p>Melhor em tarefas Complexas.</p>
<p>Grupo Co-Atuante.</p> <hr/> <p>Rede de Comunicação Centralizada</p>		<p>Esforços individuais independentes em lugar de tarefa comum.</p> <p>Melhor em tarefas simples.</p>
<p>Grupo de Contra-Atuação.</p> <hr/> <p>Rede de Comunicação Restrita.</p>		<p>Subgrupos em desacordo entre si.</p> <p>Realização lenta de tarefas.</p>

Figura 2.4: Padrões de interação e redes de comunicação em grupos.
 Fonte: John R. SCHERMERHORN, et al.

Ambas as avaliações isoladamente são incompletas, porém um estudo complementa o outro, permitindo maior compreensão das interações existentes.

2.5 Gestão do Conhecimento

Após a visão do que efetivamente é a comunicação, por meio, de seus conceitos e caminhos, sejam eles: ascendente, descendente, horizontal ou lateral e diagonal, além das redes de Comunicação, fica relativamente fácil falar de outro tema, também muito importante no contexto atual. Recentemente, tem-se observado a importância 'vital' da comunicação para alimentar o processo estratégico de busca de dados e informações, tanto internas (inclua-se aqui as competências individuais) quanto

externas à organização, para apoiar a tomada de decisão gerencial, mais conhecido como gestão do conhecimento.

Segundo a avaliação de FERNANDES (1999, p.14), mestre em Comunicação e professora do Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul:

“...a comunicação é necessária para o desenvolvimento de planos, estabelecer e disseminar metas, organizar os recursos humanos, selecionar, desenvolver e avaliar os membros de sua organização, liderar, dirigir e criar um clima motivacional no qual as pessoas desejem contribuir”.

A autora complementa seu pensamento, afirmando que em uma “...organização, a finalidade das comunicações é produzir mudança”(p.14), ou seja, influenciar pessoas, muito semelhante ao que colocam FARIA e SUASSUNA (1982, p. 1 e 15).

A análise mais detalhada do tema, leva necessariamente à dois questionamentos: Até onde pode levar a comunicação? Esta já esgotou seu potencial?

Em absoluto não. Já, há algum tempo vem sendo estudada a Gestão do Conhecimento, fato relativamente novo no Brasil, porém bem conhecido nos países desenvolvidos. De fato, segundo MOREY *et al* (*apud* BARROSO & GOMES, 1998, p.03), a Gestão do Conhecimento deve ser vista como uma abordagem holística da gerência de informação.

Mas o que é Inteligência competitiva ou Gestão do Conhecimento?

Segundo afirmam BARCLAY & MURRAY (1997, p. 01), em seu artigo What is Knoledge Management? A gestão do conhecimento é “...uma atividade de negócios com dois aspectos primários:

- 1 – Tratando o componente conhecimento da atividade de negócios como algo explícito dos negócios e que reflete estratégia, política e prática em todos os níveis da organização.

- 2 – Fazendo uma conexão direta entre os bens intelectuais da organização – ambos explícito e tácito (pessoal, saber como) – e resultados positivos nos negócios”.

Afirmam ainda os autores, que Gestão do Conhecimento vai “..tornando uma vasta soma de informações corporativas acessíveis”, o que permite desenvolver cada vez mais conhecimento e o mais importante para operacionalizar isto, é a existência de um ótimo processo de comunicação.

2.5.1 Definição de Conhecimento.

De acordo com BELLINGER (1998, p. 01): Conhecimento é o resultado do processamento de informações; estas, por sua vez, decorrem do tratamento que é feito aos dados. De outra forma, quando dados são analisados, e entendidas suas relações, pode-se, efetivamente, dizer que foi obtida informação; ao estudar e interpretar as informações, compreender seus padrões, efetivamente adquirir-se conhecimento. Os dados permitem entender sinais, as informações entender regras e o conhecimento compreender conceitos e postular princípios.

Segundo SVEIBY (1998), quem primeiro usou o termo " Capital " Intelectual foi John Kenneth Galbraith, que em uma carta ao economista Michael Kalecki, escreveu: “...Eu desejo saber se você percebe, o quanto nós e o mundo deve ao que o capital intelectual proveu nestas últimas décadas”.

O mais relevante, quanto a Gestão do Conhecimento, é a evidente necessidade por parte de todos, em reconhecer sua existência e utilizá-la. Afinal, quem já não se assustou com o volume e a velocidade das informações que, quotidianamente, nos invade o ambiente de trabalho e a vida, evoluindo e revolucionando-a, ou poluindo-a no caso de uma má administração.

Muito já foi realizado, para entender a Gestão do Conhecimento ao longo destes 30 anos. Desde o início dos anos 70, com os primeiros estudos realizados pelas

Universidades MIT e Stanford, passando pela década de 80 onde foram formulados os fundamentos e conceitos básicos da Gestão do Conhecimento, até a sua completa difusão propiciada pela internet.

Trata-se de uma matéria ligada a inúmeras outras, por sua vez, aplicável a todos os tipos de negócios ou disciplinas. As bases para a gestão do conhecimento, estão na disseminação das informações e conhecimentos, pois sua livre distribuição os multiplica de forma exponencial.

A mudança, em todos os ambientes, é hoje muito veloz, esta é a regra; a empresa não é mais aquele porto seguro, - antes um ambiente dinâmico, enérgico e em constante mudança - um desafio.

Na realidade a Gestão do Conhecimento, depende totalmente:

1. da existência de um bom processo de comunicação (descentralizado, compartilhador e rápido),
2. da existência de uma cultura bem trabalhada de crescimento conjunto, o que permite a correta transmissão dos signos, metas, objetivos, da missão, estratégias, informação, conhecimentos e estímulos necessários ao saber.

Uma leitura mais apurada de SETZER (1999, p.01), fornece condições de uma melhor interpretação do gráfico abaixo, no que diz respeito à determinação dos sinais ou programas, signos ou regras e símbolos ou conceitos; além de definir, de forma clara, a importância da comunicação para o sucesso da Gestão do Conhecimento.

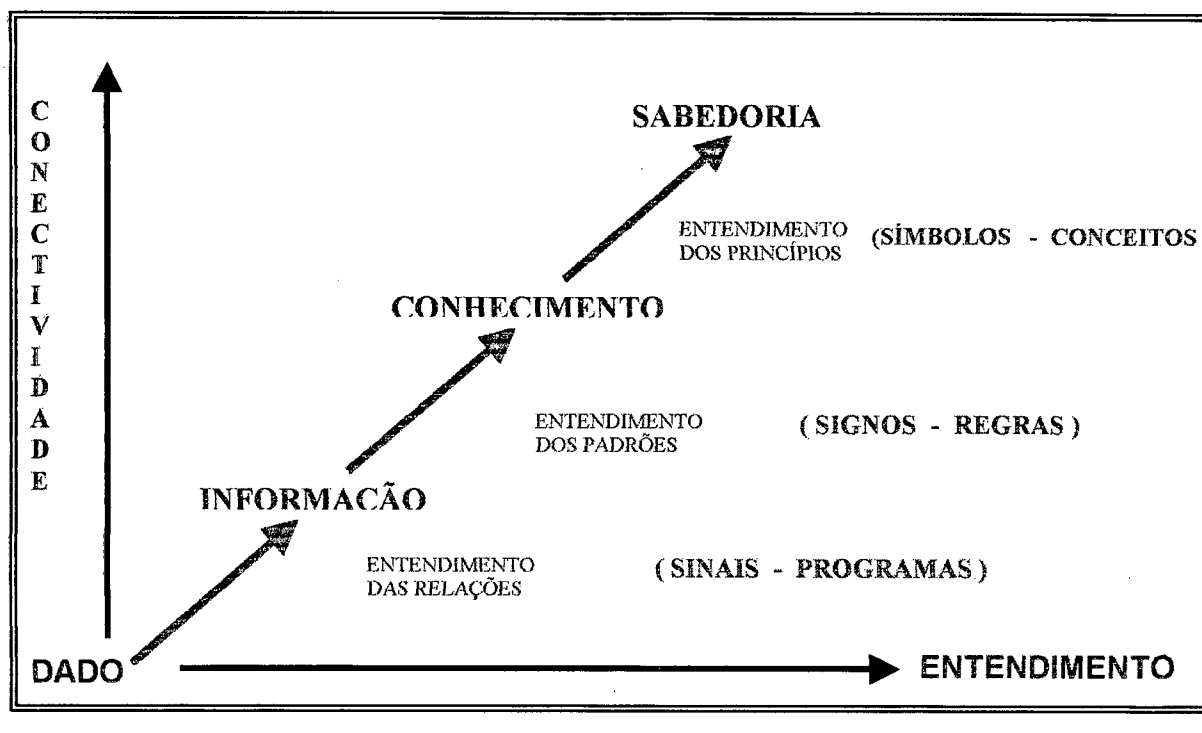


Figura 2.5: Modos de transferência do conhecimento.
 Fonte: artigo (modificado por Santos (1999)).

Uma forma rápida e interessante de compreender a figura acima, é a leitura do artigo: 'A gestão de riscos em Ambiente Globalizado, escrito por dos SANTOS (2000, p. 02):

"A maioria das grandes empresas tem implementado, nos últimos anos processos de coleta sistemática de dados, do ambiente no qual elas estão inseridas e, sobretudo, do seu ambiente interno, visando identificar as informações as mais estratégicas para apoiar a tomada de decisão empresarial. É a chamada inteligência competitiva & gestão do conhecimento, um processo sistemático de agregação de valor, que converte dados em informação e, na sequência, informação em conhecimento estratégico para a tomada de decisão. Conhecimento a respeito da posição competitiva atual, resultados históricos, pontos fortes e pontos fracos, e intenções futuras específicas".

Na realidade, cada vez mais, as palavras: informação, aprendizagem, capital intelectual e inteligência competitiva, têm sido utilizadas nestes últimos anos. Embora, tenham uma significância diferenciada, esses conceitos, representam diferenciais de

extrema relevância quanto à forma de como as organizações vêm – ou deveriam estar – sendo gerenciadas (o processo).

Notadamente, tudo isto decorre das mudanças a que estão sujeitas as empresas em economia globalizada, sem, é claro, esquecer os aspectos social e cultural, os quais vêm também sistematicamente sendo “bombardeados” pela mídia.

A gestão do conhecimento tem como objetivo, propiciar ao indivíduo – por meio da experiência, (esta por sua vez adquirida a partir do conhecimento tácito) – melhor capacitação à aprendizagem.

As organizações têm investido, sistematicamente, em inovação e desenvolvimento, na busca da possibilidade de agregar mais valor aos seus produtos, com o claro intuito de alavancar alguma vantagem competitiva adicional. Todavia o gerenciamento e a criação do conhecimento não é uma tarefa fácil. Exige, por parte das empresas e de seus Administradores, conhecimento de métodos e técnicas que na maioria dos casos, não são ou estão disponíveis, seja por ignorância - leia-se desconhecimento – da maioria, seja por não as considerar ferramentas gerenciais oportunas.

Já no início do século vinte, as escolas: clássica e das Relações humanas da administração, nas figuras de *Frederick Taylor*, *Henry Fayol* e *Elton Mayo*, descreviam de forma arrojada o caminho a ser seguido, davam os primeiros indícios da turbulência que viria pela frente. No entanto, muitos empresários insistiram em desconhecer os princípios e leis, já desbotados pelos anos, perdendo assim um precioso tempo, e, por consequência, vantagem competitiva.

Esta correlação mostra o que predominava nas décadas de 70, 80 e primeira metade dos anos 90 (do século vinte), atitude diferente do que se esboça nestes tempos atuais, de economia globalizada.

A relevância do recurso conhecimento para o desenvolvimento humano, empresarial e das nações não é em si, nenhuma novidade. O fator mais interessante e relevante é a velocidade com que os novos conhecimentos chegam até nós e demandam compreensão, disseminação, armazenagem ou descarte e isto é propiciado pela eficiência dos meios de comunicação.

Pelo fato de as empresas serem geridas e operadas por “Cérebros humanos” - há algum tempo atrás se escreveria **mãos** – mão de obra -, pode-se afirmar que o “capital humano” é, sem dúvida, a maior fonte de inovação de que uma organização pode lançar mão no momento.

Daí, portanto, a importância das práticas de gestão voltadas ao investimento no “capital” humano, buscando a melhor e maior capacitação possível, a fim de que possam se capacitar de forma integral.

Pode-se afirmar, então, que o trabalhador de hoje, deve se transformar em um trabalhador do conhecimento. É o que profetiza SVEIBY (1998). Segundo ele, muito mais importante do que outros recursos, o conhecimento gera e agrega valor. Basta ver o exemplo do Japão, país literalmente destruído durante a segunda grande guerra mundial, e que, atualmente, desponta entre os mais desenvolvidos.

Basicamente foi a agregação de conhecimento ao processo, via técnicas de produção just-in-time (JIT) e as ferramentas da Qualidade total (TQC), além da colaboração de mestres japoneses como, Taiichi Ohno e Shingeo Shingo, à construção do conhecido, sistema Toyota de Produção, que efetivamente permitiu ao Japão tal façanha.

Mas afinal o que é um trabalhador do conhecimento? Efetivamente é alguém que possui as características enumeradas nas figura 2.6, a seguir.

Conhecimento cognitivo	(<i>know-what</i>)
Habilidades avançadas	(<i>know-how</i>)
Visão sistêmica	(<i>know-why</i>)
Criatividade automotivadora	(<i>care-why</i>)

Figura 2.6: o que é um trabalhador do conhecimento.

Fonte: Prof. Neri dos Santos, Dr. ing. Transparências de aula – Gestão Estratégica do Conhecimento - EPS 3669

Segundo NONAKA (ibidem), dentro das organizações a criação e expansão do conhecimento via interação social, isto é, via comunicação, propicia entre os indivíduos, melhores condições para aprender, e pode ser alavancado pela organização, claro que objetivando ganhos.

Foram detectados cinco fatores de criação do conhecimento, a saber:

Visão, Estratégia, Estrutura, sistemas e Staff, ao que STEWART (1998) acrescenta os fatores: **Cultura, Rotinas e Procedimentos**.

A “Gestão do Conhecimento” envolve, pois, a gestão de todos os processos e funções organizacionais que possam impactar nestas atividades, principalmente o processo de comunicação. O fato mais relevante, no entanto é que, como já citado anteriormente, o ser humano tem algumas características incortonáveis que devem ser questionadas:

- É um ser mental;
- Físico;
- Emotivo;
- Sociável;
- Interativo.

Isto, por si só, demanda técnicas ou ferramentas que ajudem a manter o “ser pensante” constantemente, *motivado*. Qual técnica é melhor que a do *desafio*? De fato, técnicas que maximizem o desafio, a criatividade e a produtividade, são fundamentais, mas para tal é *imprescindível a disponibilização de tempo, a preparação, educação e atualização constante do homem*, - e a comunicação é que propicia tudo isto. Talvez, para um grande número de empresas, isto represente inicialmente uma mudança cultural e comportamental muito forte, em vista de que normalmente tal disponibilização de tempo é vista como um *custo* e não como um *investimento*.

A seguir, elenca-se algumas ferramentas gerenciais que auxiliam na construção e gestão do conhecimento:

Simulações, jogos de Empresas, análise de cenários, planejamento estratégico, *brainstorming*, *Brainwriting*, análise de manuais, banco de dados, avaliação de processos, *checklists*, *intranet*, *internet*, reuniões, vídeo conferência, *groupware*, reuniões de corredor, sessões em campo, reeducação, feedback, diálogo contínuo, equipes de projeto, forças tarefa e **uso de uma comunicação adequada**.

2.5.2 Conhecimento Tácito e Explícito

Antes de falar dos modelos gerenciais é interessante explicar o que é conhecimento tácito e conhecimento explícito, a saber:

Conhecimento Tácito: tem como origem a experiência e é pessoal, intuitivo, prático. Envolto por: ideais, crenças, valores e emoções. Normalmente de difícil transmissão, conhecimento difícil de expressar, compartilhar ou formalizar.

Conhecimento Explícito: facilmente expresso em palavras, dados ou números, conceitos e fórmulas científicas. É o conhecimento tratado, pronto para a transmissão ou compartilhamento.

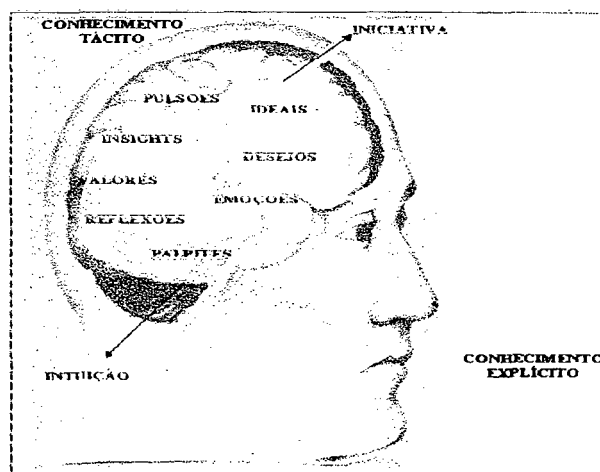


Figura 2.7: Conhecimento o novo fator de produção.

Fonte: Prof. Neri dos Santos, Dr. ing. Transparências de aula – Gestão Estratégica do Conhecimento - EPS 3669

2.5.3 Modelos Gerenciais

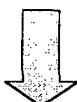
Avaliar a importância da comunicação pressupõe conhecimento dos modelos de gestão, portanto, para subsidiar uma melhor interpretação, far-se-á uma rápida explanação dos modelos gerenciais. Nonaka e Takeuchi (1997), colocam a existência de, 03 (três) modelos gerenciais, que funcionam basicamente de acordo com o processo de comunicação. Na visão dos autores os modelos gerenciais dominantes atualmente são:

- top-down (de cima para baixo);
- bottom-up (de baixo para cima);
- middle-up-down (do meio para cima e para baixo).

Veremos a seguir, uma breve descrição e análise dos modelos gerenciais, a fim de propiciar uma melhor compreensão dos mesmos e sua aplicação prática.

Antes, porém deve-se colocar que os modelos top-down e bottom-up são, preferencialmente, utilizados hoje em dia e, há ainda o agravante, conforme poderá ser notado posteriormente de que, ambos, não permitem a participação ativa, tão desejada nas atuais circunstâncias.

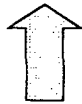
2.5.3.1. Modelo Top-Down



O processo *top-down* pode, com tranquilidade, ser classificado como uma forma taylorista-mecanicista de controle hierárquico. Portanto, a “criação” ou gestão do conhecimento decorre da visão dos executivos os quais trabalham informações já filtradas (observe-se aqui o processo de comunicação novamente), e de acordo com sua ótica particular, portanto mais “pobres” – participação - do ponto de vista da gestão do conhecimento. Tais fatos ilustram a desconsideração ao conhecimento tácito, sempre extremamente importante no auxílio à tomada de decisão. Normalmente, isto decorre da falta de interatividade entre níveis hierárquicos, da falta de comunicação, de pré-conceitos, da falta de uma linguagem comum e, principalmente, da grande diferença de cultura ali existente.

O modelo *top-down* está especialmente construído para o uso do conhecimento explícito. Tais fatos empobrecem ainda mais o modelo em vista de que, o papel dos gerentes médios, é fornecer relatórios e dados à alta gerência, para que esta possa gerar o conhecimento. Porém, não se esta aqui, postulando a extinção do modelo **Top-Down**, antes, o emoldurando, a fim de facilitar sua compreensão e, por consequência, o uso, mesmo porque será demonstrado a frente, ele é bastante útil.

2.5.3.2. Bottom-up



Como seria de se esperar, o modelo *bottom-up*, emerge das mãos críticas ao modelo de processo *top-down*.

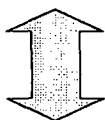
Repete-se aqui o processo criativo das teorias da Administração; em oposição ao modelo centralizador e coercitivo, emergem pois os defensores do lado humano. Basicamente o oposto, aprecia-se agora o conhecimento tácito.

Neste tipo de processo gerencial, os funcionários têm uma grande autonomia, assim, todo o conhecimento criado é em grande parte controlado na base da organização a qual, por sua vez, é bastante achatada, apresentando normalmente dois ou três níveis gerenciais entre o topo e a base.

Obviamente nem todos os empregados desempenham coerentemente o papel criador. Devido a autonomia, tais indivíduos acabam tornando-se muito independentes e isolam-se, não permitindo o mais importante na gestão do conhecimento, que é a *socialização*, *Externalização* e posterior *combinação* dos conhecimentos (comunicação), fatos geradores de mais conhecimento. Sem dúvida, isto também não era ou é, o ideal. Esta independência do indivíduo não atende as demandas atuais, em vista de que, isto causa um engessamento inadequado ou desnecessário.

É, no entanto, um modelo em que os funcionários são: desafiados, instigados e estimulados.

2.5.3.3. Middle-up-down



Neste caso, o gerente médio é o principal responsável pela criação do conhecimento. Este nível gerencial posiciona-se no centro, tornando-se meio para a inovação contínua, trabalha os demais níveis num processo de ligação via comunicação, é efetivamente o elo de ligação entre o conhecimento tácito e o explícito.

Tem, este nível gerencial, a delicada tarefa de, - em posse da idéia, sonho ou objetivo criado pela alta gerência, - desenvolver os conceitos mais adequados à capacidade de compreensão da linha de frente, facilitando assim a compreensão dos desejos do conhecimento explícito, e permitindo que o conhecimento tácito possa transformá-los em realidade.

Um idealiza, o outro concretiza; na maioria das vezes, o que pode parecer impossível ao conhecimento explícito ou tácito isolado, transforma-se em realidade pela ação de pensadores detentores da capacidade de entender a ambos. Portanto; A competência dos funcionários é um dos 3 (três) tipos de ATIVOS INTANGÍVEIS constantes do balanço. Segundo SVEIBY (1998, p.201), é possível se obter informações mais precisas de como operacionalizar este ativo.

Este é um processo que envolve desde a alta gerência até os funcionários de linha, isto visualizando a espiral do conhecimento (figura 2.8), é também o modelo adotado pelas empresas japonesas, *middle-up-down*.

Efetivamente, o gerente de nível médio passa a ser líder de equipe, o qual tem como tarefa principal orientar a difícil situação de criação do conhecimento. Este modelo é sem dúvida o mais abrangente, pelo fato de que consegue envolver a todos os níveis, explorando indistintamente, o “melhor “ de todos os envolvidos.

2.5.4 Transferência do conhecimento

Os modos possíveis de transferência do conhecimento, segundo NONAKA e TAKEUCHI (ibidem), são: Socialização, Exteriorização, Combinação e Interiorização, conforme figura 2.8.

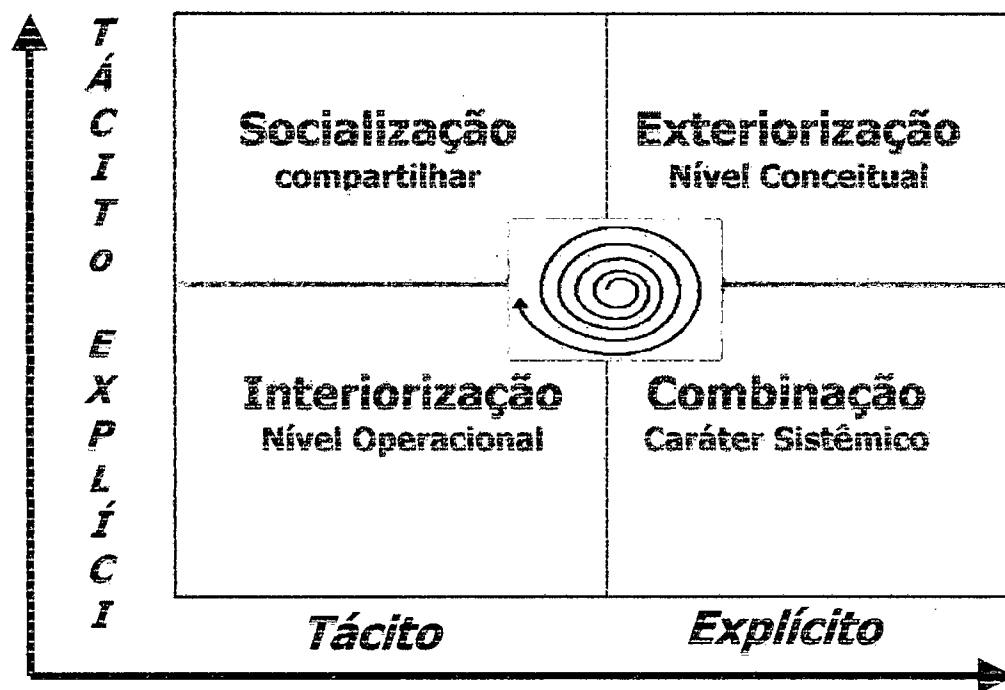


Figura 2.8: Modos de conversão na interação entre conhecimento tácito e explícito.
Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1997), modificada.

“Socialização:

É um processo de troca de experiências e, portanto, de criação de conhecimento tácito, como os modelos mentais e habilidades cognitivas compartilhadas.

Por exemplo: os aprendizes aprendem a perícia profissional por meio da observação, da imitação, da prática. A linguagem não é suficiente;

Exteriorização:

É um processo de formalização do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Na linguagem escrita, o conhecimento tácito de um indivíduo assume a forma de metáforas, modelos, conceitos e equações, que expressam de forma reduzida e empobrecida a sua realidade.

Por exemplo: manuais técnicos;

Combinação:

É um processo de sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, ou seja, é a combinação de diferentes partes de conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito, por meio de análise, reflexão, inferência e reconfiguração de informações.

Por exemplo: educação formal;

Interiorização:

É a absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Ela é favorecida se o conhecimento for verbalizado em forma de histórias, contadas oralmente, ou se forem utilizados processos de documentação de sistemas.

Por exemplo: aprendizagem na prática”.

2.6 O Processo de Comunicação

Ao se falar em processo de comunicação, é obrigatório citar SHANNON e WEAVER, por meio dos quais a Teoria da Informação realmente surgiu, não nos esquecendo de Samuel Morse (1832), de Hartley (1928) ou de Norbert Wiener.

SHANNON e WEAVER desenvolveram um método para medir e calcular a quantidade de informação, baseada em resultados da física e estatística.

Para SHANNON e WEAVER (*apud* CHIAVENATTO, 1993, p. 707), o sistema de comunicação tratado pela sua teoria constituía-se de seis elementos básicos a saber: Fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído.

E assim era representado:

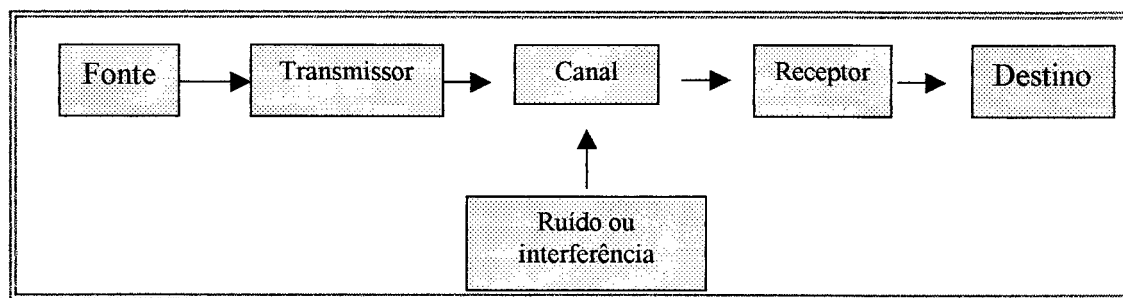


Figura 2.9: O sistema de comunicação.

Fonte: Idalberto Chiavenatto. Introdução à teoria geral da administração. (1993, p.707).

Já SCHERMERHORN *et al* (1999, p. 241), desenha o processo de forma diferente, ou seja, mais detalhada, além de utilizar-se em alguns casos de outra nomenclatura:

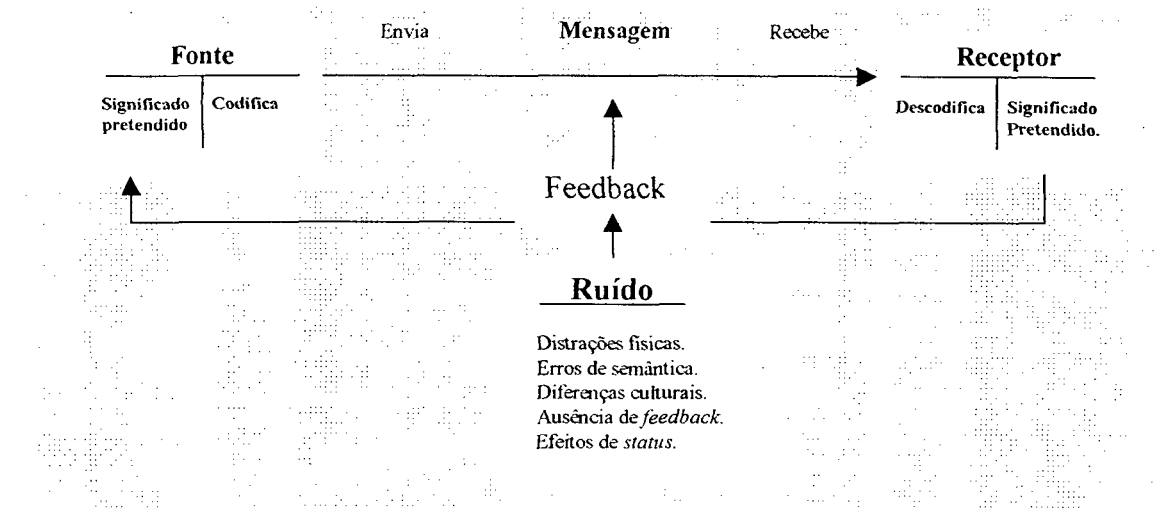


Figura 2.10: O processo de comunicação e as possíveis fontes de ruído.
Fonte: John R. SCHERMERHORN, et al.

Para ele, é bastante comum avaliar o processo de comunicação como um processo de remessa e recebimento de mensagens com conteúdo significativo, porém apesar do "...processo parecer elementar, não é tão simples quanto parece (p. 241)". Existem os ruídos (vide componentes do processo), termo utilizado para definir os distúrbios que podem surgir dentro do processo e muitas vezes, interferem e podem até mesmo interromper a transmissão das mensagens. Além disso, o gráfico já considera o feedback, algo que será estudado mais à frente em componentes do processo.

MEGGINSON (1998, p. 323), vê o processo de comunicação de forma um pouco mais elucidativa: "não são as organizações, mas as pessoas que se comunicam". Afirmo ele ainda que, o sistema de comunicação de uma organização, reflete um conjunto heterogêneo de indivíduos com "...diferentes antecedentes, níveis de educação, crenças, culturas, temperamentos e necessidades," além das percepções, conforme será visto nos itens 2.6.2.3, 2.7.1.9 e 2.7.1.10. Mas questiona, "...quando os

indivíduos em uma organização se comunicam, o que realmente acontece?” (p.323).

O autor lembra que, “...Há muitos modelos diferentes de comunicação, dependendo do contexto em que a comunicação se processa” (p.323).

Para BOWDITCH (1999, p.87), o processo de comunicação é fundamental à gerência – processo -, podendo ser analisada de três formas distintas: Produção e controle, inovação e socialização e manutenção dos objetivos e metas, além da qualidade do trabalho em si. BOWDITCH (ibidem, p. 80), afirma ainda que, “...a comunicação é freqüentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a interferência (percepção), do significado entre os indivíduos envolvidos”.

AXLEY (*apud* SCHERMERHORN *et al*, 1999, p.240), avalia o processo de comunicação como: “...um processo de remessa e recebimento de mensagens com conteúdo significativo”. Já CHIAVENATTO (1993, p. 707), afirma que ocorre comunicação “...quando uma informação é transmitida à alguém, sendo então compartilhada também por essa pessoa”; complementa ainda seu conceito, quando diz, que uma informação simplesmente transmitida, mas, no entanto não recebida ou compreendida pelo receptor, não foi na realidade comunicada, ou seja, não houve comunicação.

Há, ainda a se considerar que existe uma grande diferença entre a comunicação pretendida e a comunicação efetiva, isto em decorrência de problemas durante o processo comunicativo, o qual, de acordo com vários autores, constitui-se das seguintes partes ou etapas:

1. Fonte, transmissor ou emissor;
2. Código;
3. Canal;
4. Sinal;
5. Mensagem ou informação;
6. Ruído ou interferência;
7. Receptor ou destino;

8. Decodificação;
9. Filtros;
10. e Feedback.

2.6.1 Componentes do processo

2.6.1.1 Fonte, transmissor ou emissor;

É a pessoa interessada e responsável pelo envio da mensagem, deve, a fim de salvaguardar a integridade da mensagem, tomar alguns cuidados, tais como: escolher qual o estímulo que deseja provocar e determinar o veículo e conteúdo adequado. Deve ainda, de acordo com MONTANA (ibidem, p.288), escolher o código adequado à interpretação do receptor, atentar aos possíveis ruídos, filtros ou interferências, além de procurar garantir, que terá a atenção do receptor.

Segundo MEGGINSON (ibidem, p. 324), a fonte é a origem da mensagem. Em síntese, é ela quem controla o tipo de mensagem enviada, a forma e o canal pelo qual será a mensagem, enviada.

2.6.1.2 Código;

Para ROBBINS (2000, p. 424), código é a conversão de um pensamento ou mensagem, em uma forma simbólica. MONTANA (1999, p. 288), faz uma importante observação quanto à codificação: "Codificar uma mensagem envolve a formulação do conteúdo e a seleção de um veículo eficaz para sua transmissão". Divide, pois MONTANA (1999), a mensagem em duas partes: conteúdo e veículo, os quais devem complementar-se, sob pena de inviabilizar a comunicação eficaz.

2.6.1.3 Canais de comunicação.

Para CHIAVENATTO (ibidem, p. 709), "canal significa o equipamento ou espaço

intermediário entre o transmissor e o receptor". Ou, segundo ROBBINS (ibidem, p. 424), "canal é o meio pelo qual a mensagem viaja. As comunicações interpessoais recorrem muito à conversa face a face, ao telefone e, cada vez mais, ao *e-mail* como **canais básicos**".

SCHERMERHORN *et al* (ibidem, p. 243), confirmam e complementam Stephen P. Robbins, ao afirmar que: "os canais mais ricos tendem a ser os face a face, e em seguida, o telefone, e-mail, memorandos escritos e cartas". Pela ordem, divide ainda os canais em formais e informais, Os canais formais, seguem a cadeia de comando e o principal canal informal é o boato; "a rede de amizades e conhecimentos por meio da qual os rumores e outras informações não-oficiais são passados de pessoa para pessoa". Reforça ainda as afirmações acima, quando diz que: "...ser parte de uma rede de boatos, por exemplo, dá um senso de segurança de que a pessoa está por dentro das coisas," o que sem dúvida favorece ao cultivo da comunicação informal.

Quanto à influência do canal na comunicação, observe o que falam DAFT e LENGEL (*apud* SCHERMERHORN *et al*, 1999, p. 243): "as pesquisas indicam que a riqueza do canal, ou seja, a capacidade de o canal de comunicação remeter informações, vai influenciar na eficácia da comunicação".

MICHAEL B. McCASKEY (*apud* BOWDITCH, 1992, p. 82), confirma e complementa SCHERMERHORN e ROBBINS, quando afirma que:

"...as pessoas se comunicam através de diversos modos ou canais: Verbal, simbólico e não verbal. De fato, muito do que uma pessoa "diz" é comunicado através de imagens, cenário e linguagem corporal, assim como através da expressão verbal. **Verbal** - jargão, Significado, Perguntas e Simbólica. **Simbólico** - o lugar que moramos, a roupa, o carro que dirigimos, etc. **Não-verbal** - Sinais especiais. **Paralinguística** - forma de linguagem corporal, abrange o tom de voz, o ritmo e outros aspectos".

A escolha do canal de comunicação é notadamente de cunho pessoal, ficando a critério do emissor, utilizar o que melhor proporcione, segundo sua percepção, condições de estimular o receptor.

2.6.1.4 Sinal;

É o mesmo que mensagem ou informação.

2.6.1.5 Mensagem ou informação;

Segundo BERLO (*apud* ROBBINS, 2000, p. 424):

“...a mensagem é o produto físico concreto da codificação da fonte. Quando escrevemos a mensagem é escrita, quando pintamos o quadro é a mensagem. Quando gesticulamos, os movimentos de nossos braços, as expressões em nossos rostos são as mensagens”. Ainda segundo ROBBINS, na comunicação interpessoal a mensagem normalmente é mixta, ou seja composta por “...palavras e insinuações não verbais”.

MONTANA (1998, p. 287) diz que, em sua forma básica, a mensagem não passa de um estímulo qualquer, o qual ‘pode’ induzir a uma resposta. Porém, observe que a frase está colocada no condicional. Ele observa ainda, que a comunicação pode ser: “...escrita, verbal ou visual”, corrobora, portanto, Berlo, Schermerhorn e Mccaskey.

Ainda citando Montana, observe o que o mesmo fala, a respeito da mensagem no item 2.7.1.2 e 2.7.1.4.

2.6.1.6 Ruído ou interferência;

Segundo CHIAVENATTO (1993, p.709), ruído pode ser interpretado como, tudo aquilo que perturba a mensagem, ou, a “...quantidade de perturbações indesejáveis que tendem a deturpar e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas”.

Já MONTANA (1999, p.290), afirma que, “...o ruído está situado entre a emissão e a recepção e pode distorcer a mensagem”. Para o mesmo autor, o ruído pode ser qualquer coisa que não pertença ou faça parte, nem do emissor, nem do receptor, porém possui o poder ou capacidade de distorcer a mensagem.

Para SCHERMERHORN et al (1999, p 240), os ruídos são quaisquer tipos de distúrbios, que possam surgir dentro do processo comunicativo, os quais podem interromper e ou interferir na transmissão das mensagens.

Já PASSOLD (1989, p. 53), avalia ruído como: "...qualquer elemento físico, químico, biológico, humano ou tecnológico que esteja interferindo de forma a diminuir a qualidade do processo comunicativo", e o classifica de três formas:

- Ruído personalístico: quando ele está nas pessoas.
- Ruído externo: quando está fora das pessoas e influenciando sobre elas.
- Ruído ideológico: quando está dentro ou no conteúdo da mensagem.

2.6.1.7 Receptor

O receptor é, em síntese, o destino da mensagem, é o alvo que se deseja estimular. O receptor deve receber uma mensagem, codificação, possível de ser, decodificada, portanto é também ele o agente decodificador.

2.6.1.8 Decodificação;

Segundo ROBBINS (2000, p.424), a decodificação é o processo de interpretação ou tradução dos símbolos contidos na mensagem, "...de forma que ela possa ser entendida pelo receptor". MONTANA (1999, p.290), confirma a interpretação feita por ROBBINS sobre decodificação, no entanto, faz uma importante ressalva: "...é importante reconhecer que a mensagem pode ter sido alterada três vezes antes de ser decodificada: (1) pelo filtro do emissor, (2) pelo ruído e (3) pelo filtro do receptor", o que pode descaracteriza-la".

2.6.1.9 Filtros;

O processo de filtragem, segundo Montana (1999, p.290), ocorre tanto com o

emissor, quanto com o receptor da mensagem; para Montana, este é um "...processo psicofisiológico e é uma experiência bastante comum". Cita, ainda, o exemplo de duas pessoas conversando em uma festa, para que possam compreender-se, procuram falar mais alto, no entanto, no momento em que alguém chamar o nome de uma delas, é que as mesmas tornar-se-ão conscientes do processo de filtragem, porque ninguém filtra seu próprio nome. "...Imediatamente estas pessoas se tornarão conscientes do barulho de fundo, e de que o estão filtrando".

2.6.1.10 Feedback.

Pode-se dizer que feedback é um retorno, uma forma de informar ao codificador/emissor, o seu desempenho atual; o feedback fornece-nos a dimensão do impacto de nossas ações, permitindo-nos manter o curso atual, ou então, se o feedback for negativo, auxilia-nos a reavaliar e mudar o rumo rapidamente, evitando-se assim, o desperdício de esforços e recursos. Para MONTANA (1998), feedback é a Informação sobre o desempenho da mensagem recebida, o que permite ao emissor, ganhar discernimento sobre como a mensagem está sendo recebida.

ROBBINS (2000, p. 425) é mais claro em sua definição de feedback: é "...a verificação do sucesso obtido na transferência das mensagens tais como originalmente pretendidas". Ele procura determinar se o entendimento aconteceu. Feedback, segundo BOWDITCH (ibidem, p. 87), basicamente é o processo de se dizer a uma pessoa, como você se sente, em função do que ela fez ou disse. O autor coloca ainda que, "...como a comunicação eficaz é um processo de troca bidirecional, o uso do feedback, é mais uma maneira de reduzir falhas de comunicação e distorções". BOWDITCH (ibidem, p. 87), citando J. Stephen Morris, o qual diz que:

"...embora dar feedback eficaz, seja uma verdadeira arte que precisa ser desenvolvida ao longo do tempo, existem 8 (oito) Linhas básicas, para tornar o feedback mais produtivo, e voltado a solução do problema:

- 1 – Examine seus próprios motivos, para se assegurar de que sua intenção é ajudar, e não exibir sua perspicácia ou superioridade.
- 2 – Especialmente em situações de feedback negativo, vá direto ao assunto; começar uma discussão com questões periféricas e rodeios geralmente cria

ansiedades ao invés de minimiza-las.

3 – Considere a disposição do receptor para ouvir o feedback.

4 – Descreva a situação tão clara e especificamente quanto puder, evite introduções avaliativas a qualquer preço, pois elas prejudicam o ponto de vista do receptor e abrem caminho para o confronto.

5 – Evite sobrecarregar o receptor com excesso de informações e críticas; concentre-se no mais importante e que possa ser modificado.

6 – Chegue a um acordo quanto à origem do problema e sua solução; de outra forma haverá pouca probabilidade de se chegar a uma conclusão.

7 – Esteja preparado para receber feedback, visto que o seu comportamento pode estar contribuindo para o comportamento do receptor.

8 – Use técnicas da escuta ativa, e observe o comportamento de seu interlocutor durante o feedback, o que pode confirmar ou desmentir o feedback. Ao encerrar, faça um resumo e reflita sobre a sessão, para se assegurar de que tanto você quanto o receptor estão deixando a reunião com o mesmo entendimento sobre o que foi decidido”.

Finalmente, segundo MEGGINSON (1998, p. 235), o feedback é comumente chamado de “o passo final do processo”, e consiste “...nas respostas que o receptor dá, em sua comunicação com o transmissor original ou com outra pessoa”.

2.7 Barreiras à Comunicação.

2.7.1 Barreiras.

De acordo com PENTEADO (1980, p.58), quando se analisa o processo de comunicação no seio das organizações, é muito comum encontrar uma série de obstáculos dos mais variados tipos, a impedir a sua propagação e entendimento, ou seja, a impedir que o processo de comunicação se desenvolva de forma adequada, e ocorra entendimento ou a correta interpretação da idéia; a isto se dá o nome genérico de “Barreiras à comunicação”.

Várias são as barreiras, ao processo eficaz de comunicação, dentre as quais se pode citar:

2.7.1.1 Falta de objetividade:

Normalmente o que se comunica é confuso e genérico demais, falta mais objetividade, mais especificidade, no que se deseja comunicar, pois se parte do princípio que é integralmente interpretado, o que nem sempre é correto (vide componentes do processo 2.6.2).

2.7.1.2 Falta de clareza:

Deve se auto-perguntar sempre, se está sendo claro o suficiente a fim de ser entendido. Além disso, é necessário evitar a utilização de termos inadequados ou desconhecidos, e sempre falar no mesmo nível dos que o ouvem; indo direto ao assunto, dizendo exatamente o que quer e, utilizando as palavras adequadas a fim de que possa produzir no receptor o estímulo adequado, ou seja, o mais fiel possível ao que foi originalmente emitido ou gerado pela fonte (o emissor).

2.7.1.3 Distorção na recepção da mensagem:

Várias são as causas deste contratempo. A incapacidade de compreender adequadamente os termos usuais da área ou profissão, é uma delas; outra, seria a desatenção e, com certeza, problemas de filtragem colaboram de forma efetiva para isto. Pode-se dizer também que, a falta de clareza e de objetividade muito contribui para tais distorções.

2.7.1.4 Estimulo inadequado:

Com certeza, para que se possa falar a respeito deste item, o qual tem fundamental importância em qualquer comunicação, há a necessidade de bem definir o seu significado. Portanto, se deve analisar com mais propriedade o que relata DE FARIA & SUASSUNA (1982, p. 14), "O termo estímulo refere-se a influências externas percebidas pelo indivíduo, e capazes de provocarem uma reação interna ou externa

adequada e esperada”. O estímulo inadequado, não consegue provocar a reação, interna ou externa adequada e esperada, provocando sim uma reação diferente da esperada, o que normalmente causa prejuízos e desperdícios.

2.7.1.5 Sobrecarga:

Já se sabe que um grande número de informações em um anúncio é ineficaz, causa poluição visual e certamente não atrai a atenção da forma como se deseja, pois as várias mensagens competirão entre si pela atenção do leitor, o qual superestimulado acaba confuso e não consegue interpretar nenhuma das mensagens; ou ainda distorce a interpretação pela ineficaz decodificação da mesma. Portanto, deve-se ter cuidado com a sobrecarga, pois a mesma em tese só traz prejuízos.

2.7.1.6 Desatenção:

Existem ainda algumas pérolas que, pela sua ocorrência no cotidiano, normalmente passam despercebidas, sendo, entretanto percebidas por alguns estudiosos. Conforme BOWDITCH (1999, p.84): “o objetivo da comunicação eficaz é o entendimento”. Afirma ainda que é bastante normal se observar que, “...enquanto uma pessoa fala, muitas vezes a outra está preparando uma resposta, ao invés de realmente escutar o que a primeira diz”. Normalmente, é muito difícil à uma pessoa, prestar atenção a todas as comunicações com que é continuamente bombardeada. Então, de acordo com BRACEY, *et al* (*apud* BOWDITCH, 1999, p.84), a tendência é:

- 1 – considerar a comunicação como algo automático.
- 2 – avaliar antes de ter entendido são razões importantes pelas quais os esforços de comunicação às vezes fracassam.

BOWDITCH (1999), afirma que existem outras barreiras à comunicação, e pesquisador prefere somente comentar as que ainda não foram citados:

2.7.1.7 Tipos de informações:

Este tópico diz respeito, a aceitação mais fácil por parte do ouvinte de informações que se encaixem melhor em seus autoconceitos ou pré-conceituação. A tendência é rejeitar as informações que assim não se comportem, ou seja, que entrem em conflito ou choque com nossos valores ou crenças particulares. Assume, portanto, o indivíduo a posição de expurgar as informações que não se encaixem nos modelos previamente aceitos.

2.7.1.8 Fontes de informações:

Diz respeito a confiabilidade ou credibilidade que algumas pessoas tem, em relação a um grupo ou pessoas. Naturalmente tendemos a acreditar em tais pessoas e desconsiderar outras fontes. BOWDITCH (1999), afirma que essa credibilidade é influenciada pelo grau de confiança, status e influência do transmissor ou do receptor.

2.7.1.9 Localização física e distrações:

Segundo BOWDITCH (ibidem, p. 85), "resultados de pesquisas têm sugerido que a probabilidade de duas pessoas se comunicarem decresce proporcionalmente ao quadrado da distância entre elas".

Isto implica que, indivíduos situados na periferia da empresa recebem proporcionalmente menos informações que os centralmente posicionados.

"A localização física ou proximidade entre transmissor e receptor também influenciam a eficácia da comunicação".

2.7.1.10 Defensividade:

Segundo GIBB (*apud* BOWDITCH, 1999, p. 85), a defensividade é "uma das principais causas de muitas falhas de comunicação... e ...ocorre quando um ou mais dos participantes assume a defensiva", ou seja, quando um indivíduo sentir-se

ameaçado ou sob ataque reagirá, fechando-se, de maneira que diminui as possibilidades de ocorrer entendimento ou compreensão.

“Assim a probabilidade de comunicação eficaz é muito menor”.

Mas, existem ainda outros fatores que podem e afetam a comunicação, tal como as **barreiras interpessoais**; segundo MEGGINSON (1998, p. 332), mesmo que inexistam as barreiras de comunicação organizacionais, enfrentam ainda os Administradores, a possibilidade de haver distorção na mensagem. Isto ocorre por que muitos problemas de comunicação são de origem humana e não organizacional, portanto, devem os Administradores estar atentos as barreiras interpessoais, tais como:

- Percepções diferentes,
- *Status* do comunicador,
- Erros de audição,
- Uso impreciso da linguagem,
- Diferenças na linguagem.

Outro fator determinante ao processo de comunicação, é a **percepção**. Conforme afirma MEGGINSON (1998, p. 333), “...percepção é um processo complexo pelo qual selecionamos, organizamos e damos significado ao mundo que nos cerca”.

Portanto, se deve considerar que as experiências que se tem durante a vida, estruturam ou “viciam” a perspectiva pela qual vê-se e sente-se o mundo.

Por conta disto, existem ainda a percepção seletiva, que é a forma “...pela qual nosso quadro de referência limita a maneira de ver (perceber) os eventos, as pessoas, os objetos e as situações” (p. 334), e o estereotipismo que “...é a tendência perceptiva de estruturar o mundo em um padrão previsível (p. 334)”. Assim, nós temos estereótipos padrões como, por exemplo, o líder sindical, o político, etc...

Para SCHERMERHORN *et al* (2000, p.74), “a percepção é um modo de formar impressões sobre si mesmo, sobre outra pessoa e sobre as experiências diárias da vida”. Pode ainda ser considerada um filtro, pelo qual a pessoa vê e sente o mundo,

antes deste causar efeito sobre a pessoa. Pode-se ainda dizer que tudo que nos afeta ou estimula passa primeiramente pelo processo de percepção.

Automaticamente, se pode afirmar que *o estudo da percepção é fundamental a quem deseja conhecer mais profundamente o processo de comunicação.*

2.7.2 Mecanismos de Distorção

Existem, além das barreiras já citadas à comunicação eficaz, vários outros problemas de ordem humana, os quais podem interferir nas comunicações, alguns deles são:

- 1 - Precipitação;
- 2 – Desatenção;
- 3 – Gírias.

2.7.2.1 - Precipitação > Avaliação precipitada, ou seja, não dispondo de todas as informações necessárias, o indivíduo parte para a decodificação da mensagem, o que pode acarretar problemas.

2.7.2.2 – Desatenção > Deixa a pessoa, de prestar atenção a quem lhe comunica, ou ao que lê, ocasionando:

A – No caso do receptor não haver recebido todos os dados da comunicação, ele pode avaliar o seu conteúdo precipitadamente - de acordo com o item 2.6.2.1. O que em tese, pode levá-lo a falsas conclusões, induzindo-o inclusive, a ter uma idéia bastante diferente, daquilo que realmente o é (estímulo inadequado), podendo assim cometer erros extremamente danosos.

B – As variações de velocidade, entre quem transmite e quem recebe a mensagem, pode levar a desatenção do receptor. Num dos casos o emissor é mais lento que o receptor, portanto o receptor pode completar a mensagem mais rapidamente, ou antes, de o emissor terminá-la. Isto acaba permitindo que o

receptor, desvie por alguns segundos a atenção, o que por si só, é suficiente para perder alguns dados, ou gerar distorções.

C – Algo com o que se deve ser, muito cuidadoso, é com o significado, interpretação ou contextualização das palavras, afinal a mesma palavra pode ter significados bastante diversos, senão, observe:

>Ele morreu = O motor apagou

>Antônio morreu = findou-se a vida

As afirmações, acima, são um pouco diversas daquelas de BOWDITCH (1999, p.84), porém não excludentes.

2.7.2.3 – Gírias > Diz respeito a inexistência da determinação de um vocabulário comum, o qual trás segurança.

Deve-se, de fato, analisar não só a palavra, mas também o contexto no qual ela se insere; normalmente, problemas de interpretação do que foi dito, decorrem da existência de ambigüidade no sentido das palavras, e do contexto. É comum, aos povos latinos, não serem lógicos ao falar; partem do princípio, que o receptor interpretará o significado, com isto, se perde muito tempo e precisão na comunicação, Veja o exemplo:

Quando alguém diz:: olhe que carro bonito! Normalmente saímos procurando com o olhar, qual o carro; muitos até deixam o que estão fazendo de lado, para verificar.

Observe, que ao formar frases na língua inglesa, por uma questão de regras, já deve, o interlocutor, observar alguns quesitos, como por exemplo: dizer qual o carro ao qual se refere; coisas como: o tipo, a cor e aonde o mesmo se encontra.

Para DE FARIA e SUASSUNA (1982, p. 56), "...grande parte das dificuldades encontradas nos campos da organização, da administração e da vida das empresas está intimamente ligada a problemas de semântica, que dá o significado ou traduz determinado termo, isto é, informa sobre o sentido em que ele foi empregado".

2.8 Teoria Contingencial

A teoria contingencial explica a necessidade de se observar o “conjunto”, o “todo”. É na realidade, um passo a frente da teoria geral dos sistemas, em Administração. Deixa claro que não existe um modelo universal, ou pré-fabricado, para orientar a ação, sem, no entanto, esquecer-se das demais teorias, ou seja, a identificação da complexibilidade organizacional. Descortina a necessidade de avaliar as situações, de acordo com a conjuntura interna e externa do momento, não somente de forma tecnicista, ou seja, diferentes ambientes exigem relações e análises diferentes. É com ela, a Teoria Contingencial, que ocorre o deslocamento da visualização do centro, para fora da organização; passa-se a observar o ambiente e a dinâmica organizacional, como base para a tomada de decisão.

2.9 Estágios de Desenvolvimento Organizacional

Segundo CHIAVENATO (1993, p. 615), “os resultados de várias pesquisas convergem para a confirmação das hipóteses da existência de fases da vida e estágios de desenvolvimento” nos grupos, organizações e indivíduos.

Ainda de acordo com o mesmo autor, podem as organizações assumir diferentes formas, de acordo com o ambiente ou época. Cita Larry E. Greiner, autor do artigo, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*; publicado pela *Harvard Business Review*, em 1972.

De acordo com GREINER (1972), a história do desenvolvimento das organizações pode ser dividida em 5 fases ou estágios:

Fase 1. fase pioneira,

Fase 2. fase de expansão,

Fase 3. fase de regulamentação,

Fase 4. fase de burocratização e

Fase 5. fase de flexibilização.

Sinteticamente, em uma primeira fase, o empresário dirige seu empreendimento diretamente, ou seja, ele: compra, vende, organiza, repõe estoques, atende clientes, faz cobrança, vai aos bancos; enfim, administra pessoalmente seu negócio.

Na segunda fase, o empresário procura expandir as atividades, para tal, há a necessidade de contratar auxiliar(es) para as tarefas. "...A preocupação básica é o aproveitamento das oportunidades que surgem...(p.615)". O que normalmente, distancia o empresário do atendimento aos clientes e das atividades operacionais.

Numa terceira fase, busca o empresário, ampliar e melhorar o atendimento, isto em vista da crescente complexibilização das atividades organizacionais, normalmente é realizado através da contratação de mais empregados, e também do "...estabelecimento de normas de coordenação entre os diversos departamentos ou setores que vão surgindo".

Em uma quarta fase, a da burocratização, assim chamada por que o desenvolvimento das operações e aumento das dimensões, leva a organização, a necessitar de regulamentação e normatização, que preestabeleça todo o comportamento organizacional (dentro de padrões, sistemas e regras), estes que permitem, atender a todas as contingências relacionadas ao desenvolvimento das atividades. Inclui-se nesta fase: o desenvolvimento da cadeia de comando, divisão das operações e do trabalho. É, na realidade, dado forma à organização. GREINER (*apud* CHIAVENATO 1993, p. 615), afirma ainda, que esta estrutura "...apresenta pouquíssima flexibilidade, para mudanças e inovações".

E, finalmente, existe a última fase, esta de reflexibilização, que é um retorno à flexibilidade, à criação e inovação, perdidas com o passar do tempo; é em síntese o desenvolvimento organizacional.

Há que se fazer uma observação, muito significativa neste ponto, ao se avaliar o desenvolvimento das organizações, é necessário também, considerar que existem outras implicações que concorrem com o desenvolvimento. Como ilustração cita-se a observação de DRUCKER (*apud* MASSELI, 1997, p. 20): "...observou que cada nível

hierárquico adicional, tende a cortar pela metade a possibilidade de as informações serem transmitidas corretamente, ao mesmo tempo em que dobra a quantidade de barreiras à comunicação”.

2.10 Motivação

Segundo MEGGINSON *et al* (1998, p. 346), motivação pode ser entendida como o processo, de “...induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades distintas, a atingir os objetivos pessoais”. Ainda segundo ele, no momento que houver compreensão da razão pela qual as pessoas fazem o que fazem, será possível melhor compreender, prever e influenciar esse comportamento; isto sem dúvida, é o sonho de qualquer gerente.

Para MEGGINSON (*ibidem*, p. 346), existem basicamente três objetivos para o uso da motivação na administração. A utilização de cada um exige diferentes abordagens, táticas e incentivos, em vista, da contingencialidade dos fatos na operação diária da empresa. Os objetivos são:

1. Encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa.
2. Estimular os empregados a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia.
3. Encorajar os empregados a permanecer na empresa.

Segundo SCHERMERHORN (1999, p. 85), a motivação, quando “...formalmente definida, se refere às forças dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho”. Esta definição, é mais facilmente compreendida quando se lê mais a respeito do que fala SCHERMERHORN (*ibidem*). Para ele, o atual ambiente de trabalho, moderno, é no mínimo desafiador e o sucesso das organizações e pessoas torna-se cada vez mais difícil, em virtude da alta competitividade à que estão expostos. Portanto, os ganhos de produtividade, aumento do desempenho e o comprometimento são, no mínimo, essenciais à sobrevivência, e

isto decorre em parte da motivação.

Existem várias teorias que contribuíram de forma singular para uma melhor compreensão sobre a motivação no trabalho, são elas:

- A teoria das necessidades, do Psicólogo Abraham Maslow, que fala sobre a hierarquia das necessidades.
- A teoria ERC, de Clayton Alderfer, que tentava modificar a teoria da hierarquia de Maslow, reduzindo-a à três níveis de necessidade: de **Existência**, de **Relacionamento** e de **Crescimento**, ERC.
- A teoria das necessidades adquiridas, do Psicólogo David I. McClelland.
- A teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg.
- A teoria da equidade, baseada na noção de comparação social, de J. Stacey Adams.
- A teoria da expectativa, de Victor Vroom, que versa sobre motivação no trabalho.

MEGGINSON (1999), classifica estas teorias, em duas categorias, as teorias de conteúdo e as teorias de processo.

Para ele, as teorias de conteúdo, preocupam-se com a questão das causas pelas quais as pessoas agem, sendo que as teorias mais populares deste tipo, são: a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria da necessidade de realização ou necessidades adquiridas de David McClelland, e a teoria da motivação-manutenção (teoria dos dois fatores de Frederick Hersberg).

As teorias de processo, estas "...tentam explicar o processo pelo qual o comportamento é originado, dirigido e relacionado, a desempenho e satisfação (p.350)", As teorias mais aceitas são: a teoria da expectativa e a teoria do reforço positivo.

CAPITULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

Neste capítulo, apresenta-se a caracterização e delimitação da pesquisa, a determinação dos critérios e os procedimentos metodológicos adotados tanto na aplicação do instrumento pesquisa, quanto na análise e tratamento dos dados. Apresenta-se também, uma breve descrição das intenções das perguntas, formuladas aos sujeitos.

3.1 Caracterização da Pesquisa.

O presente estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa quantitativa e descritiva, levada a efeito sob a forma de levantamento, além de, do ponto de vista da sua natureza, ser uma pesquisa aplicada.

Segundo SILVA e MENEZES (2000, p. 20), a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”.

O que, em um primeiro momento, permite diagnosticar a realidade do universo pesquisado de forma científica.

É quantitativa pelo fato de que se buscam dados reais a respeito do assunto comunicação. Dados estes, inexistentes até então na região em que a pesquisa foi realizada; além do que, segundo SILVA e MENEZES (ibidem, p. 20), a pesquisa quantitativa, “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações, para classifica-los e analisa-los”.

É descritiva, pelo fato de que se busca descrever a realidade dos fatos, sem se preocupar em modificá-los. Observe-se ainda que SILVA e MENEZES (ibidem, p. 21), afirmam que a pesquisa descritiva:

“Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Envolvem o uso de técnicas

padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Para SILVA e MENEZES (ibidem, p. 21), levantamento é: “...quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

Para GIL (1995, p.76), as pesquisas do tipo ‘levantamento’:

“...se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Ainda, segundo GIL (ibidem), “quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo”, e esta é a forma pela qual esta pesquisa foi realizada.

3.2 Delimitação da Pesquisa

3.2.1 Definição da população

A decisão em realizar uma análise **quantitativa, descritiva, interpretativa e aplicada**, levou o pesquisador a escolher, entre as várias maneiras de operacionalizar o intento, aquela que fosse mais conveniente. Assim em vista de o mesmo trabalhar como Docente na área de negócios da UNESC - mais precisamente no Curso de Administração e no Curso de Comércio Exterior -, tal fato influiu fortemente na escolha da população. Pesaram, ainda, na decisão 04 (quatro) outros fatores.

O primeiro foi a carência de dados científicos -quantificados- relativos ao processo de comunicação no país e na região.

Visualizou-se então, a oportunidade ímpar de realizar a pesquisa junto aos que, - em teoria - em futuro próximo estarão às rédeas dos negócios na região. O segundo fator e bastante decisivo, foi a facilidade em operacionalizar a pesquisa neste meio, em virtude da disponibilidade de acesso à população escolhida. O terceiro fator, na realidade, divide-se em dois, foi o fator custo e o tempo; o que se justifica nas afirmações de GIL (1995, p. 93), quando diz que as amostragens não-probabilísticas:

“...não apresentam fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador. Claro que os procedimentos deste último tipo são muito mais críticos em relação a validade de seus resultados, todavia apresentam algumas vantagens, sobretudo no que se refere ao custo e ao tempo despendido”.

O quarto fator diz respeito a fidelidade dos dados apurados, pois a população estava, no momento da pesquisa, fora de seu ambiente de trabalho, longe portanto do stress, compromissos, medo ou qualquer outra influência – boa ou má - do ambiente empresarial que pudesse, de uma forma ou de outra, prejudicar, influenciar ou mascarar os resultados, mesmo que de forma indelével.

3.2.2 Desenho da pesquisa

3.2.2.1 Teste do questionário

Durante o estudo piloto, realizado com o questionário, quarenta ao todo, não se identificou a necessidade da inclusão, na questão 14, da opção intranet ou outro instrumento eletrônico de comunicação. No entanto, durante a aplicação do instrumento de pesquisa, houve 5 solicitações, do porque não estar contemplado no questionário, mais precisamente na questão 14, outras opções.

Há, portanto, necessidade no caso deste material ser utilizado em nova situação, de redesenhar a questão 14, inserindo o item, 'intranet, chat ou outros meios digitais de comunicação' que julgar convenientes ou adequados.

Ainda, quanto à construção do questionário, buscou-se seguir as recomendações de YOUNG & LUNDBERG (*apud* SILVA & MENEZES 2000, p. 33 e 34).

Registre-se que a pesquisa foi realizada de forma não probabilística.

3.2.2.2 Metodologia de aplicação do questionário

Quanto à metodologia de aplicação do instrumento de pesquisa, ficou definido, de forma oral, em cada sala antes da distribuição do questionário aos respondentes, que:

- a) Os respondentes do questionário deveriam estar trabalhando (ter carteira de trabalho assinada) e ocupando funções: operacionais, de chefia ou gerencial;
- b) Que não deveriam responder ao questionário, Diretores(a)s e Proprietários(a)s de empresas;
- c) Que poderiam responder o questionário os filhos dos proprietários, desde que trabalhassem na empresa normalmente, como qualquer outro funcionário, e que tivessem o cuidado de assim agir ao responder;
- d) Que as respostas deveriam restringir-se à verdade dos fatos, em vista de que o nome da empresa não estava sendo citado. Portanto, os respondentes deveriam ser imparciais, a fim de que os dados fossem representativos e reais;

- e) A fim de permitir um diagnóstico mais preciso, os respondentes poderiam ser de qualquer setor ou área da empresa, e responderiam conforme sua percepção sobre a área em que trabalham;

Este levantamento, foi feito sob a forma de censo, indo o pesquisador em todas as salas, sem escolher série ou número. Foram envolvidos alunos da primeira a última fase de cada curso. A única restrição foi feita às turmas que estavam, em prova ou em número muito reduzido, o que retiraria a representatividade dos dados. Nestes casos, procurou-se voltar mais uma vez em cada uma dessas salas. No entanto, em algumas delas, não foi possível – novamente - concluir o intento de aplicar a pesquisa.

Portanto, a pesquisa foi feita, passando em todas as salas 2 (duas) vezes, sendo que em algumas não foi possível aplicar o instrumento de pesquisa pelas razões já citadas.

Considere-se, ainda, que no processo de investigação científica foi utilizado um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (Gil *apud* Da Silva & Menezes, 2000, p. 25), para que os objetivos pudessem ser alcançados. Quanto ao método científico, utilizou-se, no primeiro momento, o método preconizado por Husserl, ou seja, o método Fenomenológico, que se caracteriza por não ser nem dedutivo nem indutivo, busca descrever diretamente a experiência (Gil, 1999; Triviños, 1992, *apud* Da Silva & Menezes, 2000, p. 27). No segundo momento, na análise dos resultados, procurou-se avaliações pessoais.

Como instrumento de coleta foi utilizado um questionário, montado com uma série de perguntas de múltipla escolha. Todavia, com o intuito de desenvolver um bom instrumento de pesquisa, buscou-se fundamentá-lo com técnicas de avaliação de atitude. Segundo MATTAR (1996, p. 87):

“A medição de atitudes é muito complexa. Existem dois fatos relacionados com atitudes que dificultam sua medição: as atitudes existem somente na mente das pessoas, não sendo diretamente observáveis e a própria complexidade do conceito. ...a atitude é composta de três principais componentes. Qual desses componentes medir: o afetivo, o cognitivo, o comportamental ou todos os três? Decidido qual componente medir, ter-se-á que decidir qual escala utilizar”.

MATTAR (ibidem, p. 87), afirma, ainda, que quando se fala em medir atitudes, há que se respeitar procedimentos, necessários à "...obtenção de dados junto as pessoas cujas atitudes interessa medir", Esses procedimentos podem ser divididos em dois grupos de técnicas:

- Técnicas baseadas na observação;
- Técnicas baseadas na comunicação com as pessoas".

Para o nosso caso utilizamos a técnica Auto-relato do grupo de comunicação, apesar de existirem também outras duas: a Técnica Direta e a técnica do Desempenho da tarefa objetivo.

O motivo para tal é que, segundo MATTAR (ibidem, p. 88), a técnica do Auto-relato é "...a técnica mais utilizada em pesquisa de marketing para a medição de atitudes. Esta técnica consiste em solicitar às pessoas que respondam a um questionário com questões a respeito de suas atitudes". Pode-se, ainda, afirmar que a facilidade de aplicação e análise, e seu baixo custo, contribuíram para difundi-la, em suma, é uma ótima ferramenta.

Existem oito escalas de auto-relato:

Nominal, de Avaliação, de Ordenação, Comparativa, de Comparação parada, de Diferencial Semântico (Osgood), Stapel e Indiretas.

Optou-se pela escala indireta, mais especificamente dentro da escala indireta, foi escolhida a Escala Somatória ou Escala Likert, pelo fato de que as escalas somatórias são utilizadas para medir atitudes; inicialmente proposta por Rensis Likert em 1932, sua importância se deve, segundo afirma MATTAR (1996, p. 96):

"...à semelhança das escalas de intervalos aparentemente iguais de Thurstone, compreendem uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado. Diferentemente da escala de Thurstone, os respondentes são solicitados, não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um

número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação. A escala de Likert evita as críticas feitas à escala de Thurstone, ao passar a medir a intensidade das concordâncias e discordâncias”.

A escala Likert, geralmente, utiliza um conjunto de termos com o intuito de atribuir, segundo Mattar, “...graus de favorabilidade/desfavorabilidade (97), podemos citar alguns:

Aprovo inteiramente.	2	OU	Concordo inteiramente	5
Aprovo.	1		Concordo.	4
Indeciso (Nem aprovo nem desaprovo).	0		Indeciso (Nem concordo nem discordo).	3
Desaprovo.	-1		Discordo.	2
Desaprovo inteiramente.	-2		Discordo inteiramente	1

Tabela 3.1: Graus de concordância da escala Likert.

Fonte: Adaptado de Fauze N. MATTAR.

Existe 05 possibilidades de escolha ou vários “graus de concordância/discordância”, ao que são atribuídos números que indicam “...a direção da atitude do respondente”. A fim de facilitar os trabalhos, segundo Mattar, normalmente utiliza-se os números de 1 a 5, ou de -2 a +2, (-2,-1,0,+1,+2). Portanto, também 5 algarismos, o critério depende dos gráficos que se deseja construir ou segundo as conclusões que se deseja obter.

Na avaliação do questionário da pesquisa, deste trabalho, foi usada a escala Likert, composta por números de 1 a 5.

3.2.3 Tratamento dos dados

Buscou-se instrumentos oficiais de tabulação de dados, como o existente no IPAT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas da UNESC, por entender ser, a princípio,

melhor. Porém, após o início dos trabalhos, entendeu-se ser mais interessante, educativo e conveniente, a quem busca pesquisar, desenvolver seus próprios recursos. Portanto, a tabulação dos dados foi feita pelo próprio Autor, por meio da Ferramenta Excel – planilha de dados – da Microsoft. Para tanto, criou-se um programa para a tabulação dos dados, fato que permitiu maior compreensão dos mesmos, além do desafio de desenvolver o programa de tabulação, o que resultou em maior aprendizado.

3.3 Coleta e Análise de Dados

3.3.1 Tipos de Dados

Os dados compõem-se das respostas obtidas às perguntas dos questionários, o número de acadêmicos envolvidos, o número de acadêmicos em sala e o número de acadêmicos que efetivamente responderam ao questionário, ou seja, trabalham.

Foram distribuídos 511 questionários, constituídos de 20 perguntas cada, sendo que as perguntas 02 e 07 eram perguntas abertas e as demais perguntas fechadas.

3.3.2. Coleta de Dados

A coleta dos dados foi feita na área de negócios da UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense, mais precisamente nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Direito e Economia, no período compreendido entre os dias, 23 de Outubro e 08 de Dezembro de 2000, pelo próprio pesquisador e uma auxiliar.

A amplitude da população, foi determinada de acordo com o número de acadêmicos matriculados no segundo semestre de 2000, na UNESC, em sua área de negócios. O que constituíam 1.832 acadêmicos regularmente matriculados.

O instrumento de coleta utilizado foi o questionário, montado com uma série de perguntas de múltipla escolha, fechadas (com exceção da 02 e 07) e com uma série de respostas possíveis (baseado na escala Likert), conforme anexo 01. Registre-se que duas qualidades são, no mínimo, essenciais na pesquisa, conforme cita da SILVA & MENEZES (2000, p.35): “a paciência e a persistência”.

Conforme CONTANDRIOPOULOS & CHAMPAGNE *et al.* (1997, p.67), “No caso das amostras não probabilísticas, os métodos estatísticos para determinar seu tamanho, não são pertinentes”. Portanto, não se considera a necessidade de cálculo dos parâmetros de amostragem e erro, ou seja, os cálculos de amostragem e erro não se aplicam a este caso.

Como já citado, a população é constituída por alunos da área de negócios da UNESC, o que representa um universo de 1.832 acadêmicos, e a representatividade de cada curso, nos dados da pesquisa, está distribuída de acordo com a tabela 3.2.

UNIVERSO CURSO	UNIVERSO	POPULAÇÃO PRESENTE EM SALA	POPULAÇÃO PESQUISADA	RELAÇÃO	
				UNIVERSO/ POPULAÇÃO PESQUISADA	POPULAÇÃO PRESENTE/PESQUISADA
Administração	705	310	262	37,16%	84,52%
Direito	625	185	102	16,32%	55,14%
Ciências					
Contábeis	402	132	111	27,61%	84,09%
Economia	100	46	36	36%	78,26%

Tabela 3.2: Dados do universo da pesquisa.

Fonte: Secretaria Geral acadêmica da UNESC, dezembro de 2000.

Observe-se que cada curso teve as mesmas chances estatísticas de responder ao questionário, sendo que fatores externos e internos nos dias de coleta de dados, podem ter afetado ou influenciado os percentuais de representatividade na tabela apresentados.

3.3.3. Perguntas da pesquisa

Observando-se o que foi colocado na problemática, o objetivo geral, os objetivos específicos e o pressuposto, as perguntas que constituíram o questionário da pesquisa realizada, encontram-se no anexo 01.

3.3.3.1 Intenção das perguntas

I - Uma observação deve ser feita com relação à questão número 01, este questionário foi montado para servir, também, à outras pesquisas. Portanto, as lacunas relativas a 1º e 2º graus, não estão ali dispostas de forma despropositada.

II - A pergunta 02, procura identificar o ramo de atividade da empresa, portanto, é uma pergunta aberta.

III - A pergunta 03, procurou identificar o nível hierárquico do respondente, como se excluiu, de forma intencional, o nível de direção e proprietário, restam três níveis: o operacional, o de chefia e o gerencial, o que pode ser reorganizado de acordo com as necessidades.

IV - A pergunta 04, buscou identificar em qual dos 4 setores econômicos a empresa está inserida.

V - A pergunta 05, objetivou determinar o número de funcionários, cite-se aqui que julgamos inicialmente, existir uma “maioria” de pequenas e micro empresas, portanto estabeleceu-se a seguinte configuração, ATÉ 10, DE 10 A 30, DE 30 A 50 e MAIS DE 50.

No intuito de determinar o tamanho das empresas, buscou-se apoio no livro, Política de Comércio Exterior (1994, p.139), de autoria de Ênio Neves Labatut. Porém, segundo ele, fica difícil estabelecer um conceito universal de pequena e média empresa – com relação ao número de funcionários -, em vista da relatividade da percepção dos números, observe-se a transcrição do quadro de acordo com cada país:

	PAÍS	TAMANHO	
		PEQUENA	MÉDIA
1	Argentina	2 a 25 pessoas	26 a 100 pessoas
2	Brasil	5 a 50	50 a 100
3	Colômbia	10 a 50	50 a 100
4	México	Média 24	Média 82
5	Peru	0 a 14	15 a 100
6	Uruguai	5 a 49	50 a 99
7	Venezuela	5 a 20	21 a 400

Tabela 3.3: Tamanho da Empresa.

Fonte: Ênio Neves Labatut. Política de Comércio Exterior (1994, p.139)

Há que se observar também, o critério do SEBRAE, citado na Revista Brasileira de Administração em seu número 30, p. 56. De acordo com tabela 3.4.

PORTE/SETOR	INDUSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS
Micro empresa	Até 19	Até 09	Até 09
Pequena empresa	De 20 a 99	De 10 a 49	De 10 a 49
Média empresa	De 100 a 499	De 50 a 99	De 50 a 99
Grande empresa	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

Tabela 3.4: Classificação de empresas – SEBRAE.

Fonte: Revista Brasileira de Administração – ano X, nº 30, p. 56

Observa-se que há diferenças, nos critérios e dados apresentados por LABATUT pelos critérios do SEBRAE.

Segundo a MACHADO (*apud* RBA 2000, p.56), deve-se entender que, no que se refere, a critérios de classificação de empresas quanto ao tamanho ou dimensão, pode-se dividi-los em quantitativos e qualitativos. Quanto ao critério quantitativo, um dos índices mais utilizados em todo o mundo, é a avaliação pelo faturamento ou volume de vendas. Outro critério é o da ocupação da mão-de-obra por estabelecimento. Há, também, o critério do capital, porém optou-se pelo critério da ocupação de mão-de-obra, ou quantidade de empregados por estabelecimento.

Ainda, quanto às dimensões da empresa, faz-se necessário registrar que as Micro Empresas, são regulamentadas no Estado de Santa Catarina, pela Lei 9.830 de 16/02/95 e pelo decreto 071 de 28/03/95. No âmbito federal, a regulamentação é estabelecida pela lei 8.864 de 28/03/94, quem regulamenta a Micro Empresa.

As Micro, Pequenas, Médias e Grandes empresas, normalmente, são assim classificadas pelo seu faturamento, não pelo número de funcionários ocupados. Portanto, é bastante difícil estabelecer um critério de avaliação por meio de números como se necessitava. Assim sendo neste trabalho, se utilizará como critério de classificação, a tabela do SEBRAE.

VI - A pergunta 06, objetivou determinar a quanto tempo a empresa está atuando no mercado. Para bem dimensionar esta questão, houve a necessidade de determinar faixas de idade. Para tanto, foi determinado que, seriam consideradas empresas novas, as que existissem há dois anos ou menos; empresas jovens as que existissem há 10 anos ou menos, e, empresas maduras, as que estejam em atividade a mais de dez anos.

VII - A pergunta 07, objetivou determinar o município em que se localiza a empresa.

VIII - A pergunta 08, objetivou determinar, se houve ou não, *Downsizing* na empresa em questão.

IX - A pergunta 09, procurou determinar, na percepção do entrevistado, se as informações com origem na alta administração, são completas e informam adequadamente.

X - A pergunta 10, pretendeu diagnosticar como o entrevistado sente-se em relação aos planos da organização, se bem ou mal informado.

XI - A pergunta 11, procurou determinar, se as decisões tomadas pelos superiores, são adequadamente explicadas ao entrevistado.

XII - A pergunta 12, procurou determinar se é permitido ao entrevistado dar opiniões, ou seja, se o mesmo é ouvido. O que permite participar efetivamente do processo.

XIII - A pergunta 13, procurou determinar se a empresa exige feedback do empregado, quanto às ordens recebidas.

XIV - A pergunta 14, buscou determinar, qual a fonte primária de informações, qual a origem das mesmas.

XV - A pergunta 15, buscou determinar a forma pela qual as ordens e informações, chegam até o entrevistado.

XVI - A pergunta 16, procurou determinar se, quando o entrevistado é ouvido, isto faz aumentar a sua motivação e o comprometimento para com o trabalho e a empresa.

XVII - A pergunta 17, buscou determinar se, pelo fato de ter a empresa, acatado uma opinião do empregado, este sentir-se-a mais comprometido com o sucesso da idéia, esforçando-se mais para o êxito da mesma.

XVIII - A pergunta 18, buscou determinar como o empregado se sente, em relação a si mesmo e ao seu ambiente de trabalho; em suma, se o mesmo sente-se em condições de propor algo que possa melhorar o ambiente ou o processo.

XIX - A pergunta 19, objetiva conferir a qualidade da resposta do entrevistado, a fim de determinar se o mesmo está respondendo de forma 'coerente', foi utilizada em conjunto com a questão 13.

XX - A pergunta 20, procurou diagnosticar as comunicações internas, e a compreensão das mesmas por parte dos empregados.

- As perguntas de 01 a 07, foram utilizadas para identificar os dados do respondente e da empresa;
- A pergunta 08 serviu para diagnosticar a ocorrência de *Downsizing*;
- Já as perguntas de 09 a 20, foram utilizadas como dados para análise do processo de comunicação.

Como critério de exclusão (verificação da qualidade), dos questionários preenchidos de forma inadequada, sem critério ou precisão, utilizou-se as perguntas 13 e 19 (de acordo com o item 3.3.3.1, XIX); as quais quando cruzadas, permitem

diagnosticar se houve critério (bom) ou não, na resposta do questionário. Para este diagnóstico, utilizou-se a seguinte correlação no instrumento de tabulação: se nas respostas das questões 13 e 19, houver uma diferença matemática igual ou superior a 2, anule-se a questão. Senão validar o questionário.

[=SE((T4-N4>=2); "ANULA."; "VERDADE. ")]

Na realidade, todas as respostas foram reduzidas a uma base matemática (segundo Likert), o que facilitou de forma extraordinária a tabulação dos dados.

Antevendo, no entanto, problemas de inadequada decodificação ou de interpretação, permitiu-se uma pequena variação nas respostas (na ordem de dois pontos), isto no intuito de expurgar os questionários que apresentassem incoerências quanto às respostas.

Por conta disso, foram encontradas 57 respostas inadequadas, as quais foram imediatamente extraídas da análise dos dados, permanecendo ainda 454 questionários para análise, ou seja, houve 12,56% de questionários inadequadamente preenchidos.

A fim de permitir, uma melhor visualização de algumas características do processo de comunicação, foram cruzados os resultados das questões de 09 a 20, e a seguir são demonstradas as relações envolvidas.

3.3.3.2 Análise e tratamento

Para analisar o processo de comunicação, cruzamos as seguintes perguntas:

1 - Para analisar a qualidade da comunicação foram cruzadas as perguntas: 09, 10, 11, 12, 13 e 20.

=SE(E(SOMA(J4+U4+K4+L4+M4+N4>=20)); "COMUNICAÇÃO +70%."; "PROBLEMAS.")

2 – Ainda, para diagnosticar o processo de comunicação foram cruzadas as perguntas: 10, 14 e 15.

=SE(E(SOMA(O4+K4+P4>=11)); "CANAL COMUNICAÇÃO +73.3%."; "PROBLEMAS.")

3 - Para diagnosticar a qualidade percebida das comunicações foram cruzadas as questões 09,10,11,12,13,14,15,19 e 20.

=SE(SOMA(J4+K4+L4+M4+N4+O4+P4+T4+U4>=44); "PERFEITA.")

=SE(E((J4+K4+L4+M4+N4+O4+P4+T4+U4>=40);(J4+K4+L4+M4+N4+O4+P4+T4+U4<=43));
"MUITO BOA!.")

=SE(SOMA(J4+K4+L4+M4+N4+O4+P4+T4+U4<=27); "RUIM.")

4 - A fim de permitir identificar, se as empresas melhoravam (diminuíam a apresentação de problemas) com a experiência foi cruzada a idade das empresas (pergunta 06), com problemas (análise das perguntas 09, 10, 11, 12,13 e 20).

=SE(E(AB4="PROBLEMAS.";G4<=2);"NOVAPROBL";"ERR!")

=SE(E(AB4="PROBLEMAS.";G4>=3;G4<=10);"JOVEMPROBL";"ERR!")

=SE(E(AB4="PROBLEMAS.";G4>=11);"MADURAPROBL";"ERR!")

5 - A fim de obter a visão de problema, por setor econômico foram cruzadas as respostas das perguntas 09, 10, 11, 14, 15 e 20, com a resposta da pergunta 04.

=SE(E(AB4="PROBLEMAS.";E4=1);"COMERCPROBL";"ERR!")

=SE(E(AB4="PROBLEMAS.";E4=2);"INDUSTPROBL";"ERR!")

=SE(E(AB4="PROBLEMAS.";E4=3);"AGRICOPROBL";"ERR!")

=SE(E(AB4="PROBLEMAS.";E4=4);"SERVIPROBL";"ERR!")

6 - O objetivo de dimensionamento da percepção de problema, com o nível hierárquico, foi obtido cruzando a pergunta 03, que identifica o nível hierárquico, com as perguntas 09, 10, 11, 12,13 e 20.

=SE(E(D4=1;AB4="PROBLEMAS.");"IDENTPROBL";"NEG")

=SE(E(D4=2;AB4="PROBLEMAS.");"IDENTPROBL";"NEG")

=SE(E(D4=3;AB4="PROBLEMAS.");"IDENTPROBL";"NEG")

7 - A fim de diagnosticar, se a orientação direta diminui os problemas de comunicação foram cruzadas a orientação direta da chefia (pergunta 14), com problema (a resultante da análise das perguntas 09, 10, 11, 12,13 e 20).

=SE(E(O4=6;AB4="COMUNICAÇÃO +70%.");"PARADG")

8 – Foram cruzadas, as questões 06 e 08, para criar um quadro de referência e identificação de tendências na região, quanto a idade das empresas e sua reestruturação.

9 – Ao cruzar o resultado das perguntas 16 e 17, as quais questionaram o pesquisado quanto a sua motivação e comprometimento, quando ele é ouvido, nos permitiu questionar ou não paradigmas.

=SE(E(R4>=4;Q4>=4);"paradigma.>";"crack.")

10 – Foi cruzada a questão 08, com o resultado da análise das questões 09, 10, 11, 12,13 e 20, a fim de determinar, se o *Downsizing* pode determinar problemas de comunicação ou não.

=SE(E(I4=1;AB4="PROBLEMAS.");"CLIMARUIM";"FALSO")

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.

Neste capítulo, é feito a análise e o tratamento dos dados do questionário.

Primeiramente, é exposto um quadro demonstrativo do universo pesquisado. Em seguida, mostra-se os resultados da pesquisa e a análise das perguntas, de forma isolada, com o auxílio de gráficos e tabelas demonstrativas. Finalmente, é feito o tratamento dos dados, utilizando-se para isto o cruzamento de dados – questões – o que resulta em novas informações.

4.1 Descrição e Discussão dos Conteúdos

I – Antes de se iniciar a análise dos dados, resultantes da pesquisa, acredita-se ser interessante analisar a tabela 3.2. A mesma, fornece relevantes informações a respeito do universo pesquisado, que dimensionaram a pesquisa, e devem ser analisadas antes de se continuar na análise e tratamento de todos os dados.

CURSO \ UNIVERSO	UNIVERSO	POPULAÇÃO PRESENTE EM SALA	POPULAÇÃO PESQUISA DA (QUE TRABALHA)	RELAÇÃO	
				UNIVERSO/ POPULAÇÃO PESQUISADA	POPULAÇÃO PRESENTE/ PESQUISADA
<i>Administração</i>	705	310	262	37,16%	84,52%
<i>Direito</i>	625	185	102	16,32%	55,14%
<i>Ciências Contábeis</i>	402	132	111	27,61%	84,09%
<i>Economia</i>	100	46	36	36%	78,26%

Tabela 3.2: Dados do universo da pesquisa.

Fonte: dados referentes ao universo, Secretaria Geral Acadêmica da UNESC, dezembro de 2000.

De acordo com dados, referentes ao universo pesquisado, demonstrados na tabela 3.2, encontramos a seguinte realidade:

- 1 - Em média, 84% dos acadêmicos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis trabalham.
- 2 – No curso de Economia, o índice de acadêmicos que trabalham, é de 78%.
- 3 – Já os acadêmicos do curso de Direito, somente 55% trabalham.

Os dados da tabela 3.2, foram utilizados para avaliar a presença em sala, isto em virtude de que a pesquisa foi realizada no final do semestre. Por este motivo, muitos acadêmicos estavam em prova, ou realizando trabalhos fora da sala de aula, como já citado.

II - Análise da questão 02 do questionário.

"QUAL O RAMO DE ATIVIDADE DA EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA?"

A tabulação dos dados dos questionários, revelou que os ramos de atividade econômica, estão representados no universo pesquisado, de acordo com a percepção dos entrevistados e conforme tabela 4.1.

Vide anexo 03, Tabela 4.1.

Os ramos de maior representação, pela ordem de importância – quantidade de respostas - foram:

- 1º serviços com 18,94%
- 2º comércio com 17,62% e
- 3º ramo cerâmico com 9,03%.

O que soma 45.59% do total dos questionários. No entanto, estes dados, com certeza, não são representativos, pelo fato de que ao se observar a questão número 04, onde claramente é definido o setor, observa-se, que houve por parte dos pesquisados, certa confusão, isto decorre naturalmente de problemas com: codificação, ruído, filtros, distorção e desatenção.

III - Análise da questão 03 do questionário.

"QUAL SEU CARGO?"

Quanto à posição hierárquica dos entrevistados dentro de suas empresas, 77,10% pertencem ao nível operacional, 11,23% possuem cargo de chefia e 11,67% ocupavam cargo de gerência, conforme tabela 4.2.

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	TOTAL	%
Entrevistados com cargo de nível operacional	350	77,10
Entrevistados com cargo de chefia	51	11,23
Entrevistados com cargo de gerência	53	11,67

Tabela 4.2: Análise da pergunta 03

Fonte: Criado pelo próprio autor.

IV - Análise da questão 04 do questionário.

"EM QUAL SETOR ATUA SUA EMPRESA?"

Após a tabulação dos dados, observou-se a seguinte configuração na participação dos entrevistados por setor econômico, de acordo com tabela 4.3, abaixo.

	SETOR	QUANTIDADE	%
1	Serviços	180	39,65
2	Industria	151	33,26
3	Comércio	120	26,43
4	Agrícola	3	0,66
		454	100%

Tabela 4.3: Análise da pergunta 04.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

Ou seja, 39,65% dos entrevistados, desenvolvem suas atividades profissionais no setor de serviços, este setor ocupando o primeiro lugar; em segundo lugar aparece a

indústria com 33,26% dos entrevistados; em terceiro lugar está o comércio com 26,43% e, em quarto lugar, está o setor agrícola com 0,66% dos entrevistados.

Os resultados da tabela 4.3, obrigam a refletir sobre um dos paradigmas existentes na cidade, o de que a mesma é tipicamente industrial. Inclusive no meio acadêmico, mais precisamente no Curso de Administração, existe a crença de que a indústria é o carro chefe dos empregos na cidade. Porém, a pesquisa mostra que ao menos na área de negócios, a realidade é outra, o carro chefe é o setor de serviços com uma vantagem de 6.39% da população efetivamente pesquisada.

V - Análise da questão 05 do questionário.

"NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DE SUA EMPRESA."

Quanto ao número de funcionários existentes dentro da empresa, encontrou-se a seguinte configuração:

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	Nº DE EMPRESAS	%
Empresas com até 10 empregados	121	26,65
Empresas com até 30 empregados	88	19,38
Empresas com até 50 empregados	44	9,69
Empresas com mais de 50 empregados	201	44,27

Tabela 4.4: análise da pergunta 05.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

A observação mais atenta dos dados da tabela 4.4, mostra uma clara concentração dos entrevistados nos extremos, mais precisamente 70,93% da população. Isto mostra, de acordo com a classificação do SEBRAE (*apud* R.B.A. número 30, p. 56), que 26,65% dos pesquisados trabalham em microempresas, e que 44,27% desempenham suas atividades em empresas de médio porte ou maior, deixando uma pequena parcela no centro da faixa, ou seja, trabalhadores de pequenas empresas.

É interessante observar, também, que inicialmente se julgava existir uma "maioria" de micro e pequenas empresas. Portanto, estabeleceu-se a seguinte

configuração, ATÉ 10, DE 10 A 30, DE 30 A 50 e MAIS DE 50 empregados. No entanto, ficou evidente pelos números encontrados, que a avaliação careceu de fundamentação técnica, ou informação e a divisão em faixas deve ser reavaliada para futuros trabalhos, realizando antes, uma avaliação no universo pesquisado a fim de melhor orientar a construção do questionário.

VI - Análise da questão 06 do questionário.

"HA QUANTO TEMPO SUA EMPRESA ESTÁ ATUANDO NO MERCADO?"

Após fazer a média geral, constata-se que a existência média das empresas, é de 16,6 anos. Observou-se, também, na análise do instrumento de pesquisa, que 9,91% das empresas são novas (um total de 45), ou seja, existem há dois anos ou menos; 34,14% das empresas são jovens (155), possuindo 10 anos ou menos, e 55,95% das empresas são empresas maduras, ou seja, possuem mais de dez anos (254), o que mostra certa estabilidade no mercado.

TEMPO DE ATIVIDADE NO MERCADO	NÚMERO DE EMPRESAS	PERCENTUAL
02 anos ou menos	45	9,91%
Jovens	155	34,14%
Maduras	254	55,95%

Tabela 4.5: análise da pergunta 06.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

VII - Análise da questão 07 do questionário.

"EM QUAL MUNICÍPIO SE LOCALIZA A EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA?"

Esta questão, mostra o município onde se localiza a empresa em que o entrevistado trabalha:

Vide anexo 04

Observa-se nas respostas uma clara predominância do município de Criciúma,

com 67,40% dos entrevistados. O que confirma a posição de cidade pólo-regional e, isto se confirma pela gigantesca desproporção com relação ao segundo colocado, sendo que o município colocado em segundo lugar está com somente 6,61%.

VIII - Análise da questão 08 do questionário.

"SUA EMPRESA SOFREU PROCESSO DE *DOWNSIZING* (REDUÇÃO DE PESSOAL) NO ÚLTIMO ANO?"

A presente pergunta constitui-se de somente duas alternativas, sim ou não.

<i>DOWNSIZING</i>	QUANTIDADE.	%
Número de empresas que não sofreram <i>Downsizing</i>	315	69,38
Número de empresas que sofreram <i>Downsizing</i>	139	30,62

Tabela 4.7: análise da pergunta 08.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

A informação da tabela 4.7, é interessante e de extrema relevância, pelo motivo de que, em torno de 70% dos respondentes, a princípio, não possuem motivos para oferecer respostas desabonadoras, incoerentes ou tendenciosas, decorrentes de stress, pressão ou quaisquer outros problemas, normalmente associados ou presentes em empresas que passam pelo *Dowsizing*.

IX - Análise da questão 09 do questionário.

"EM SUA OPINIÃO, AS INFORMAÇÕES QUE VEM DA ALTA ADMINISTRAÇÃO SÃO COMPLETAS. INFORMAM ADEQUADAMENTE?"

A presente pergunta apresenta a configuração de cinco possibilidades de resposta, segundo o critério Likert.

A análise da questão 09, permite extrair a seguinte informação: 50,22% acham que suas empresas estão sendo eficientes em informá-los (resultante da soma de "sempre" e "na maioria das vezes"), já 22.03% acham que a empresa só apresenta 50%

de eficiência ao informá-los e, 27,75% indicam existir efetivos problemas na comunicação descendente (resultante da soma de “algumas vezes e “nunca”). Portanto, pode-se afirmar que: 49,78% dos entrevistados acusam problemas nas informações.

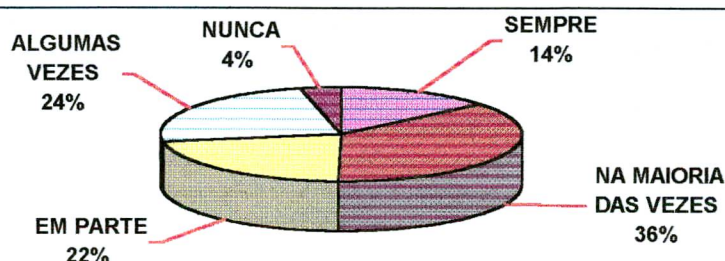


Figura 4.1: Análise da pergunta 09.
Fonte: Criado pelo próprio autor.

X - Análise da questão 10 do questionário.

“COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO AOS PLANOS DA EMPRESA?”

Constitui-se, a pergunta de apenas quatro possibilidades de resposta, diferindo do método Likert, isto deve-se ao fato do pesquisador julgar que, 4 possibilidades contempla totalmente as possibilidades de resposta.

A análise da questão 10 mostra que: 55,07% dos entrevistados sentem-se, de informado a bem informado, em relação aos planos da empresa (soma dos índices 25% e 30%). No entanto, 40,09% sentem-se pouco informados e 4,85% dizem-se não informados; o que apresenta efetivamente 44,94% de problemas encontrados. Observa-se coerência com a questão IX.

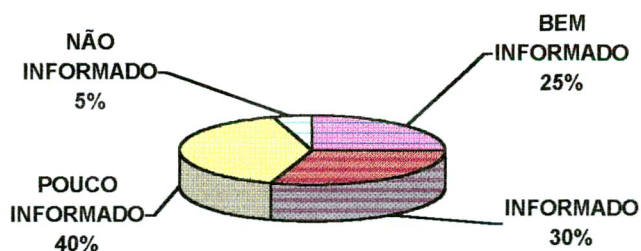


Figura 4.2: Análise da pergunta 10.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

XI - Análise da questão 11 do questionário.

"AS DECISÕES QUE SEUS SUPERIORES TOMAM, SÃO BEM EXPLICADAS A VOCÊ?"

A pergunta apresenta a configuração de cinco possibilidades de resposta, segundo o critério Likert. Além disto, observa-se uma diferenciação no padrão de resposta. Isto se deve à necessidade de uma melhor identificação e possível quantificação dos fatos.

A questão 11, mostra que 66,96% dos entrevistados afirmam que seus superiores sempre ou, na maioria das vezes, lhes explicam as decisões (soma de "sempre" e "na maioria das vezes"), ou dão acesso a informações sobre elas. Já 12,33% informam que isto só ocorre na metade das vezes e 20,71%, afirmam que pouco ou nunca, as decisões lhes são explicadas. Então, 33,04% dos entrevistados, não têm, adequada idéia das decisões e seus motivos, o que com certeza dificulta a operacionalização das mesmas.

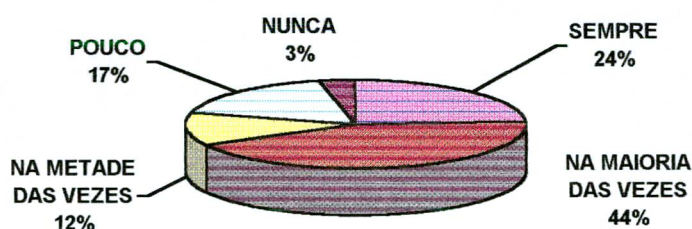


Figura 4.3: Análise da pergunta 11.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

XII - Análise da questão 12 do questionário.

“EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO VOCÊ É OUVIDO, PODE DAR OPINIÕES?”

A pergunta, apresenta, a configuração de cinco possibilidades de resposta segundo o critério Likert. Além disto, observa-se uma diferenciação no padrão de resposta. Isto se deve à necessidade de uma melhor identificação e possível quantificação dos fatos.

Analizando a questão 12, obteve-se a informação de que 72,91% dos entrevistados, na maioria das vezes ou sempre, podem dar opinião sobre o desempenho do trabalho, e que 25,33% opinam pouco ou na metade das vezes. No entanto, somente 1,76%, dizem-se não ouvidos.

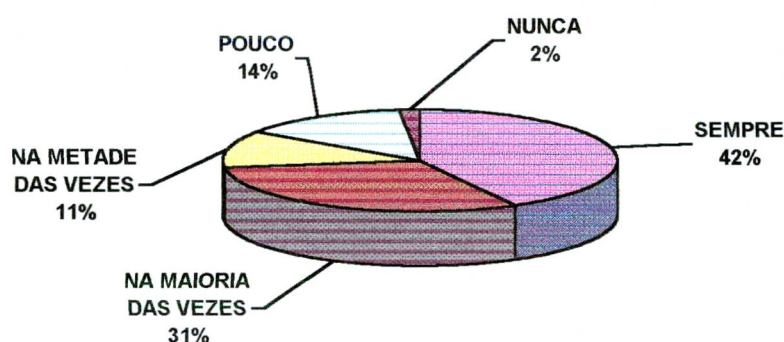


Figura 4.4: Análise da pergunta 12.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

Este já é um quadro bom, mas por si só, não altera os resultados gerais.

XIII - Análise da questão 13 do questionário.

“APÓS RECEBER UMA ORDEM E CUMPRI-LA. É EXIGIDO DE VOCÊ O FEEDBACK (RETORNO OU SATISFAÇÃO A RESPEITO DO CUMPRIMENTO DA ORDEM?).”

Esta questão, apresenta, a configuração de cinco possibilidades de resposta segundo o critério Likert. Além disto, observa-se uma diferenciação no padrão de

resposta, isto se deve à necessidade de uma melhor identificação e possível quantificação dos fatos.

Na análise da questão 13 encontra-se: 72,69% dos entrevistados acusando ser cobrado feedback, quanto às ordens que recebem (sempre ou na maioria das vezes), 11,01% acusando que somente na metade das vezes, lhes é cobrado o feedback e 16,30% acusando pouco ou nunca lhes é solicitado o retorno.

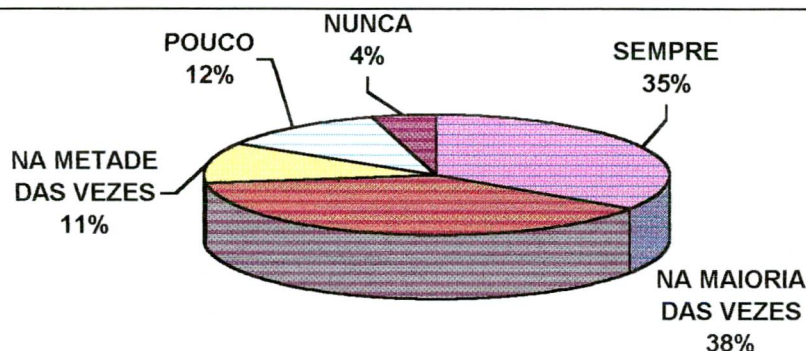


Figura 4.5: Análise da pergunta 13.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

XIV - Análise da questão 14 do questionário.

"VOCÊ OBTÉM INFORMAÇÕES NORMALMENTE ATRAVÉS DE:"

Aqui, novamente como na pergunta 10, houve a necessidade de realizar ajuste, pelo motivo de que existe um leque variado de respostas, e a limitação a cinco opções prejudicaria a avaliação dos fatos.

Na questão 14 encontramos a seguinte informação: 68,06% dos entrevistados diz receber as informações diretamente de seu chefe ou por escrito; 7,93% pelo quadro de avisos (e pelo fato de muitas empresas da região, possuírem o hábito de publicar os avisos e ordens, consideramos o quadro de avisos, como formal), o que caracteriza 75,99% de formalidade no processo de comunicação descendente ou Top-Down, contra 24,01% de informalidade - assim constituído: 11,67% por colegas de trabalho, 9,25% por telefone e 3,08% por meio de outra chefia -.

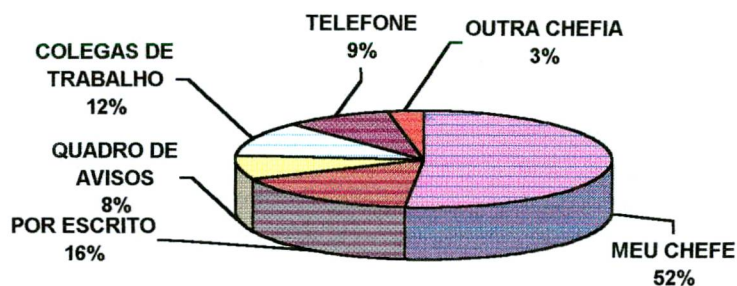


Figura 4.6: Análise da pergunta 14.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

XV - Análise da questão 15 do questionário.

“ VOCÊ RECEBE AS ORDENS E INFORMAÇÕES COMO?”

Repete-se na pergunta 15, as observações da pergunta 14.

Já na questão 15, constatou-se que: 43.39% recebem as ordens por escrito com complementação oral; 1,98% as recebe só por escrito e 7,05% por intermédio de comunicado geral. Já, preocupantes 46,48%, recebem as informações de forma oral e 1,10% se dizem, ser os últimos, a saber, das coisas.

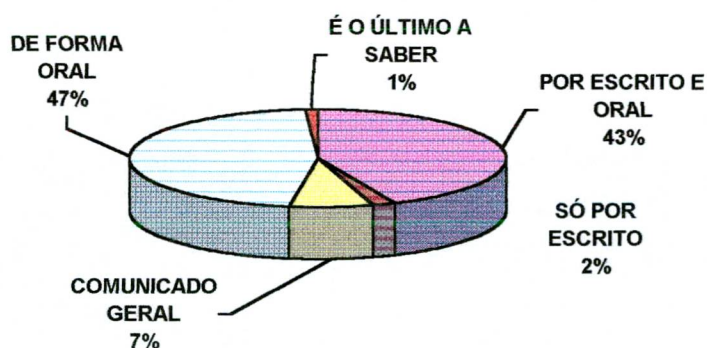


Figura 4.7: Análise da pergunta 15.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

XVI - Análise da questão 16 do questionário.

“SER OUVIDO AUMENTA A SUA MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO PARA O TRABALHO?”

A presente pergunta, segundo Likert, apresenta a configuração de cinco possibilidades de respostas, com uma leve diferenciação no padrão de questionamento.

Na questão, 16, 85,90% dos entrevistados afirmam que ser ouvido aumenta muito ou sempre sua motivação para o trabalho; 11,89%, diz que aumenta em parte e 2,20% afirmam que pouco ou nunca aumenta sua motivação.

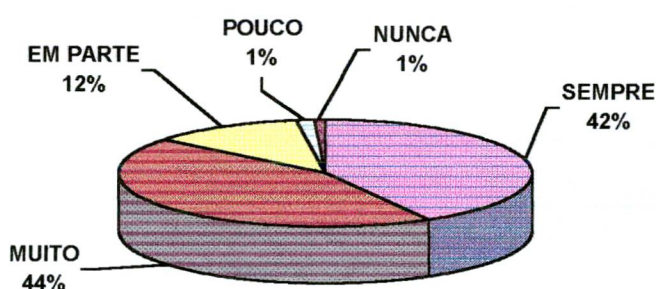


Figura 4.8: Análise da pergunta 16.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

XVII - Análise da questão 17 do questionário.

“QUANDO VOCÊ DÁ OPINIÃO E A MESMA É ACEITA. ISTO AUMENTA SEU COMPROMETIMENTO COM O SUCESSO DA IDÉIA?”

A presente pergunta, segundo o critério Likert, apresenta a configuração de cinco possibilidades de resposta, como nas perguntas anteriores (09, 11, 12 e 13).

Na questão, 17: 81,06% dos entrevistados, afirma que quando lhes é permitida a participação no processo, lhes aumenta o comprometimento para o sucesso da idéia, já 10,57% afirmam que somente algumas vezes lhes aumenta o comprometimento e

8,37% afirmam que, pouco ou nunca, isto lhes aumenta o comprometimento.

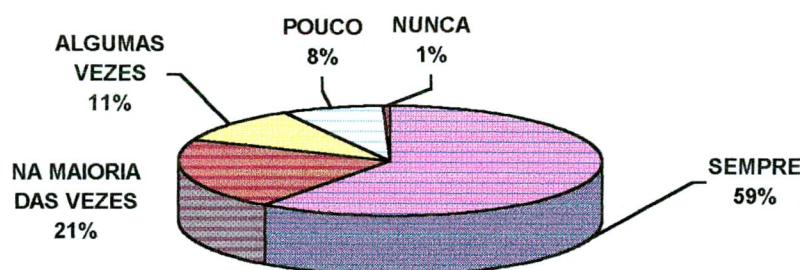


Figura 4.9: Análise da pergunta 17

Fonte: Criado pelo próprio autor.

XVIII - Análise da questão 18 do questionário.

"EM SUA OPINIÃO, VOCÊ SE SENTE EM CONDIÇÕES DE PROPOR MELHORIAS NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO. CASO POSSA SE PRONUNCIAR OU SEJA, SER OUVIDO?"

A presente pergunta, apresenta segundo o critério Likert, a configuração de cinco possibilidades de resposta, conforme a anterior.

A análise da questão 18 mostrou que: 67,18% dos entrevistados afirmam, sentir-se em condições de propor melhorias ao ambiente de trabalho da empresa, caso sejam ouvidos; e 8,59% sentem-se em condições de opinar algumas vezes; porém, 24,23% efetivamente pouco ou nunca, se sentem em condições de propor melhorias.

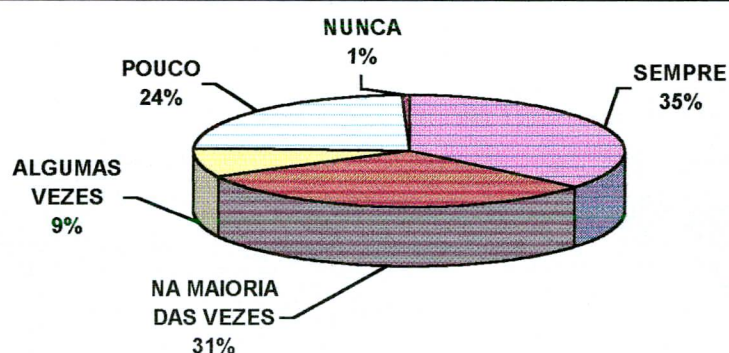


Figura 4.10: Análise da pergunta 18.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

XIX - Análise da questão 19 do questionário.

"QUANDO UMA ORDEM NÃO PODE SER CUMPRIDA, SÃO SOLICITADAS DE VOCÊ, AS RAZÕES DO NÃO CUMPRIMENTO DA ORDEM?"

A presente questão segue o padrão das anteriores.

Na questão 19, encontrou-se: 61,45% dos entrevistados, afirmando que lhes são solicitadas às razões do não cumprimento das ordens; 11,45% dos casos dizem que, algumas vezes ocorre o controle e em 27,09% dos casos, pouco ou nenhum controle se observa.

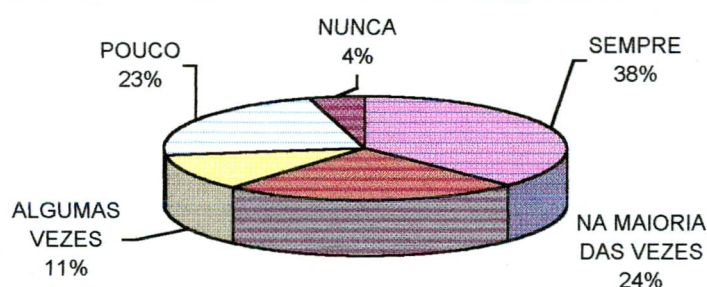


Figura 4.11: Análise da pergunta 19.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

XX - Análise da questão 20 do questionário.

"QUANTO ÀS COMUNICAÇÕES INTERNAS RECEBIDAS, VOCÊ AS COMPREENDE DE FORMA."

Segundo o critério Likert, esta pergunta tem a configuração de cinco possibilidades de resposta. No entanto houve a necessidade de uma diferenciação no padrão de resposta, a fim de melhor identificação dos fatos.

A análise da questão 20 mostrou que, 73,57% dos entrevistados têm plena compreensão das comunicações recebidas. No entanto, 26,43% dos entrevistados, tem problemas com a decodificação das comunicações.

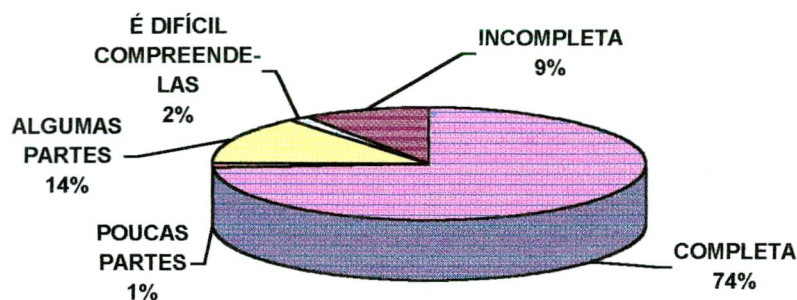


Figura 4.12: Análise da pergunta 20.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

4.2 Análise e Interpretação dos Dados (cruzamento de questões).

A I - O cruzamento das perguntas 9, 10, 11, 12, 13 e 20, apresentou um interessante resultado, pois 72,91% dos entrevistados, vêem o processo de comunicação de suas empresas como bom, ou seja, o processo está sendo eficiente para informá-los de forma adequada. O que significa mais de 70%, isto implica em dizer que o processo está bom, porém pode ser melhorado, pois existem ainda 27,09% de potencial de erro.

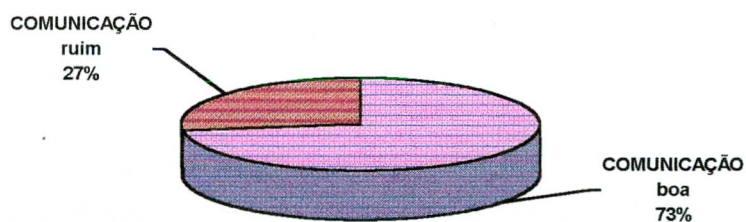


Figura 4.13: Análise das perguntas 9, 10, 11, 12, 13 e 20.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

A II - Cruzando as questões 10, 14 e 15, encontramos 281 entrevistados, ou 61,89%, afirmando considerar de bom nível, o canal de comunicação e 173 afirmando existirem problemas nos canais de comunicações, ou 38,11%.

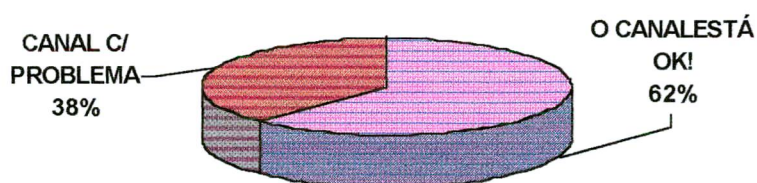


Figura 4.14: Análise das perguntas 10, 14 e 15.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

A III - Cruzando as questões 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19 e 20, buscou-se avaliar a qualidade percebida das comunicações. Foi definido no programa – para fins de tabulação - que o questionário que apresentasse, entre 0 e 27 pontos, seria classificado como comunicação ruim; entre 28 e 39 pontos, como normal; entre 40 e 43 pontos, como muito boa e com mais de 44 pontos, comunicação ótima.

A partir daí encontrou-se a seguinte configuração:

Vide também anexo 05, Tabela 4.8.

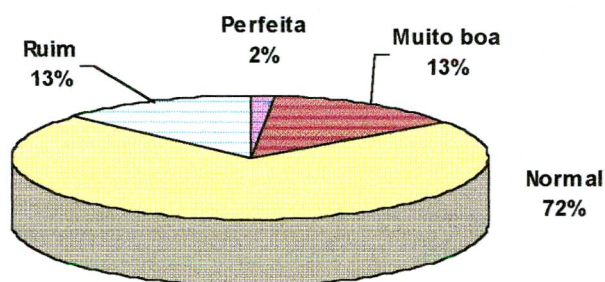


Figura 4.15: Análise das perguntas 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19 e 20.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

A IV - Ao se cruzar a idade da empresa (pergunta 06), com problemas de comunicação (perguntas 9, 10, 11, 12, 13 e 20), observa-se que, quanto mais nova a empresa, menor é o índice de problema no processo, observa-se que, o índice aumenta com a idade da empresa

Fato importante a ser observado, nas informações oferecidas pela tabela 4.10, é que a situação pode ser explicada de duas formas diferentes:

1ª - A situação nos arremete diretamente aos estudos sobre, os 'Estágios de Desenvolvimento Organizacional', de Larry E. Greiner (*apud* CHIAVENATO, 1993, p. 615). Ao observador mais atento, fica fácil visualizar a situação descrita por GREINER, entre a passagem da 1ª, para a 2ª e 3ª fases, e aos descontroles decorrentes do fato.

2ª - Outra explicação para o visualizado é que ocorra: relaxamento dos critérios, desatenção, precipitação, ou qualquer outro tipo de barreira, o que propicia condições para a existência de problemas.

IDADE		QUANTIDADE	APRESENTA PROBLEMAS	%
Nova	Até 2 anos	45	7	15,56
Jovem	Até 10 anos	155	38	24,52
Madura	Mais de 10 nos	254	78	31,71

Tabela 4.8 Análise das perguntas 9, 10, 11, 12, 13 e 20, comparadas a pergunta 06.
Fonte: Criado pelo próprio autor.

A V - Cruzar setor com problema.

Cruzando a pergunta 4, com o resultado da análise das perguntas 9, 10, 11,14,15 e 20, torna-se possível construir a tabela 4.9:

SETOR	QUANTIDADE	APRESENTA PROBLEMAS	%
Comércio	120	31	25,83
Industria	151	41	27,15
Agrícola	3	0	0
Serviços	180	51	28,33

Tabela 4.9: Análise das perguntas 9, 10, 11, 14, 15 e 20, comparada à pergunta 04.
Fonte: Criado pelo próprio autor.

Conforme já constatado, o percentual de empresas com problemas não é tão alto quanto se poderia imaginar - baseados em paradigmas regionalmente aceitos. No entanto, também, não é baixo para uma região que pretende mudar para um modelo exportador. Há, pois que se procurar diminuir sensivelmente estas marcas.

A VI - Cruzar nível (pergunta 03), com problemas (9, 10, 11, 12, 13 e 20).

Observa-se imediatamente que: à medida que o nível hierárquico aumenta, diminui a percepção de problemas por parte do pesquisado.

Talvez isto se explique, pelo fato de que, o comprometimento com o planejamento, acabe inibindo, por parte do envolvido, a percepção de problemas quer seja, pelo vício ou pelo envolvimento (vide item 2.9, capítulo 2, segundo Druker), vide também anexo 05, Tabela 4.10.

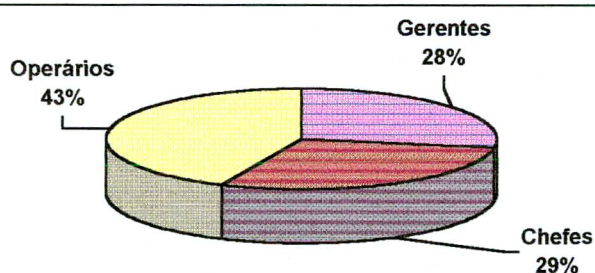


Figura 4.16: Análise das perguntas 9, 10, 11, 12, 13 e 20, comparada à pergunta 03.
Fonte: Criado pelo próprio autor.

A VII - Ao cruzar, orientação direta da chefia (pergunta 14), com problema (a resultante da análise das perguntas 9, 10, 11, 12, 13 e 20), constatou-se que o paradigma: “quando o empregado é orientado diretamente pelo chefe, ocorrem menos problemas”, se confirma em 77,02% dos casos. Isto significa que: em 454 pesquisas, existem 235 casos de orientação direta (51,76%); sendo que, destes 181 respostas, ou 77,02% dos casos, são orientados diretamente pelo chefe e não apresentam problemas.

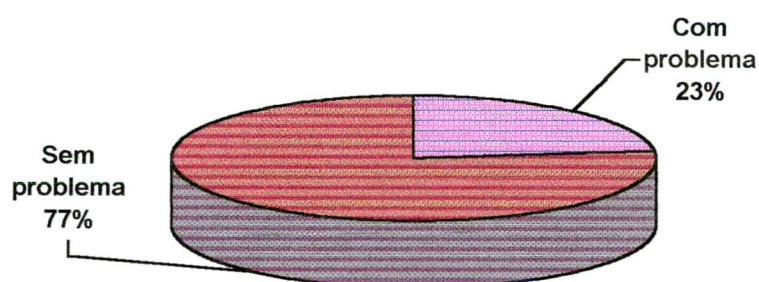


Figura 4.17: Análise das perguntas 9, 10, 11, 12, 13 e 20, comparada à pergunta 14.
Fonte: Criado pelo próprio autor.

TOTAL DE PESQUISAS	BASE DE CÁLCULO	454	100%
Orientado pelo chefe	454	235	51,76%
Com problema		54	22,98%
Sem problema		181	77,02%

Tabela 4.11: Análise das perguntas 9, 10, 11, 12, 13 e 20, comparada à pergunta 14.
Fonte: Criado pelo próprio autor.

A VII - Cruzar a questão 06 com a questão 08.

A análise dos dados da pesquisa, mais especificamente falando, da pergunta 06, que determina a idade da empresa e da pergunta 08, a qual fala de *Downsizing*, foi construída a tabela 4.12, a qual claramente identifica que as empresas da região:

- 1 – São maduras;
2 - Não houve *Downsizing*.

ASSUNTO ANALISADO	% DO UNIVERSO PESQUISADO
Não houve <i>Dowsizing</i>	69.38
Empresa madura	55.95

Tabela 4.12: Análise das perguntas: 06 e 08.
Fonte: Criado pelo próprio autor.

A IX - Cruzando o resultado da perguntas 16 e 17, as quais questionou o pesquisado quanto: a sua motivação e comprometimento quando o mesmo é ouvido. Observou-se que, representativos 27,53% dos entrevistados ou não se motiva, ou não se compromete, quando é ouvido ou sua idéia é aceita.

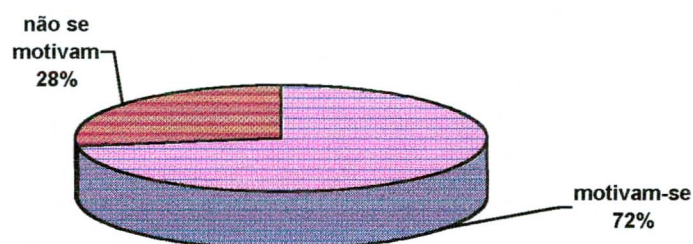


Figura 4.18: Análise das perguntas: 16 e 17.
Fonte: Criado pelo próprio autor.

Algo a ser registrado é que: a pergunta 16, apresenta somente 14% de desmotivação e a pergunta 17 apresenta 19%. No entanto, alguns responderam que se motivam ao ser ouvido, mas para apresentação de idéias não. Isto levou a uma análise mais fina da situação. Há, portanto, somente 72,47% de pessoas que efetivamente motivam-se e comprometem-se ao ser ouvidos.

O detalhe, e muito importante, é que estamos falando de empregados de nível superior, ainda que incompleto. Um estudo bastante *interessante*, seria realizar uma outra pesquisa somente com indivíduos com nível de segundo grau, a fim de se verificar os dados obtidos com esse outro perfil de sujeitos.

Portanto, há que se ter certas reservas quanto as leituras, pois talvez, não representem efetivamente a verdade de nossa realidade.

Segundo BOWDITCH (1992, p. 40), quando se fala sobre motivação e as maneiras pelas quais os gerentes tentam motivar, ele as classifica em número de quatro:

- Pela coerção ou controle,
- Pela remuneração,
- Pelas considerações sociais
- E pelo desafio e cargos interessantes.,

Portanto, o paradigma: “quando ouvido o empregado motiva-se ou compromete-se”, talvez, deva ser reavaliado; observe-se o que afirma SCHERMERHORN *et al* (1999, p 95):

“Se a satisfação no trabalho causa alto nível de desempenho, a mensagem prática para os gerentes passa a ser bastante simples: para melhorar o desempenho das pessoas, torne-as felizes. No entanto, as pesquisas realizadas não encontraram um elo simples e direto entre a satisfação individual no trabalho num momento e melhor desempenho mais adiante”.

Mesmo porque, observando os resultados deste trabalho de pesquisa e suas conclusões, 27,53% dos pesquisados, mesmo quando ouvidos - em tese 'felizes' -, na realidade quando respondem de forma anônima, não o são. Em relação, ainda, aos resultados da pergunta 20, registra-se que 26,43% dos entrevistados apresentam problemas de compreensão da comunicação, muito próximo dos 27,53%; um número justifica o outro, comprovando que nossa avaliação está correta.

PALADINI (2000, p. 26), coloca de maneira bastante clara que, "...existe um processo natural de transferência de valores, hábitos e comportamentos do meio social externo para o interior das organizações". Ou seja, tais pesquisados 'levam' para o interior das organizações este comportamento. Isto significa dizer que uma fatia considerável da pesquisa, afirma não se motivar, referindo-se diretamente ao seu desempenho dentro da organização.

A X – Cruzando o resultado da questão 08, *Downsizing*, com problemas na comunicação (a resultante das questões 9, 10, 11, 12, 13 e 20), observa-se:

NÚMERO TOTAL DE EMPRESAS	454	
Número de empresas em que houve Downsizing	139	30,62%
Número de empresas em que não houve Downsizing	315	69,38%
Número de empresas em que houve Downsizing e existe problema de comunicação	51	36,69%
Número de empresas em que houve Downsizing e não existe problema de comunicação.	88	63,31%

Tabela 4.13: Análise das perguntas 9, 10, 11, 12, 13 e 20 com a pergunta 08.
Fonte: Criado pelo próprio autor.

Fica claro, pela observação dos dados da tabela 4.13, que: no universo pesquisado, o *Downsizing* não afetou diretamente a empresa, no que se refere a problemas de comunicação, e também não interferiu nas respostas. Desta forma, pelos dados da pesquisa, não existe relação entre promover *Downsizing* em uma empresa e o surgimento de problemas de comunicação.

Isto, está muito claro nas respostas e pelos 63,31% de entrevistados que, afirmam ter havido o *Downsizing* e não acusarem problemas de comunicação.

4.3 Apresentação síntese da pesquisa.

Os resultados da pesquisa que ora são apresentados, estão divididos em três partes:

1 - Contextualização das Empresas, 2 - Avaliação do Processo de Comunicação e 3 - Síntese da Análise e Cruzamento de Dados.

1 - Contextualização das Empresas:

Os resultados apontaram, de acordo com a tabela 4.3, que: notadamente 77,1% dos entrevistados eram de nível operacional, que 11% ocupavam cargos de chefia e outros 11% ocupavam cargos de gerência.

Ficou claro também que: 64,15% dos Gerentes, 62,75% dos chefes e 68,57% dos operários trabalham em Criciúma.

➤ A análise do ANEXO 02, mostra a clara predominância do setor de serviços, com 40% do universo, seguido pelo setor industrial, com 33%; o comércio aparece em terceiro lugar com 26%.

➤ Dentro deste cenário, foi encontrada uma peculiaridade, 44% das empresas têm mais de 50 empregados e 27% até 10 empregados, ou seja, as empresas ou são micro ou médias empresas. Estes números representam 70,93% do universo pesquisado.

➤ Estas empresas, em sua maioria (56%), têm mais de 10 anos de existência e 34%, têm entre 2 e 10 anos.

➤ Observe-se também que, em 67,4% dos casos, elas localizam-se no município de Criciúma, aparecendo em segundo lugar, o município de Cocal do Sul, com apenas 6% do universo, o que mostra claramente a distância entre o 1º e o 2º colocados.

➡ Outro dado importante é que, 69,38% dos entrevistados, afirmaram não terem suas empresas, sofrido *Downsizing*.

2 - Avaliação do processo de comunicação.

➡ Quanto à comunicação, 50% dos entrevistados afirmam que, sempre ou na maioria das vezes, as informações que vêm da alta administração (top down), são completas ou informam adequadamente. 55%, também se acham de informado a bem informados a respeito dos planos da empresa para o futuro.

➡ Quanto às decisões, 67% dos entrevistados afirmam que seus superiores sempre ou na maioria das vezes, lhes explicam as decisões tomadas e, que 73% são ouvidos e podem opinar em seu ambiente de trabalho. Além do que, também, 73% acusam que o feedback é uma ferramenta utilizada com frequência.

➡ Fato interessante, é que 68% dos entrevistados, afirma receber as informações diretamente dos chefes. Porém, somente 45% das ordens são passadas de forma escrita; e preocupantes 54%, recebem as ordens de forma oral. Apesar disto, 74% dos entrevistados acusam plena compreensão das comunicações internas.

➡ 83% dos entrevistados, afirmam que: ser ouvido aumenta sua motivação e comprometimento para com o trabalho; no entanto, somente 67% sentem-se em condições de participar.

➡ Algo no mínimo curioso, apesar de 73% acusar exigir-se o feedback, somente 61%, afirmam lhes ser solicitado o motivo do não cumprimento da ordem. Há, portanto aí, um hiato de 12% de empresas que não procuram identificar as causas dos problemas. Isto pode ter relação com os 54% de ordens orais encontrados na questão 15, o que permite também um 'certo' descontrole.

3 - Síntese da Análise e Cruzamento de Dados.

- 73% dos entrevistados vêem o processo de comunicação de suas empresas como bom.
- 62% acham que os canais de comunicação estão adequados.
- 72% acham a qualidade da comunicação normal.
- Interessante é que, quanto mais nova a empresa, menor é o índice de problemas encontrados no processo. Sendo que este aumenta com a idade da empresa (observe-se GREINER).
- Ao cruzar os dados de 'Setor', com problemas encontrados, constatou-se que o comércio apresenta o menor índice (26%), seguido da indústria com 27% e em terceiro lugar está o comércio, com 28,33%.
- Outro fato importante constatado, é que, a medida que sobe a posição hierárquica do entrevistado, proporcionalmente, diminui sua percepção para problemas.
- Confirma-se a máxima que: "quando orientado diretamente pelo chefe, o empregado erra menos". Isto em relevantes 77% dos casos.
- Basicamente, constatou-se que as empresas são maduras (56% das respostas) e que não sofreram *Downsizing* (69,38% das respostas). No entanto, das empresas que sofreram *Downsizing*, 63% não teve problemas de comunicação.
- Outro fato que ao mesmo tempo é interessante e preocupante, é que, a análise mais apurada das questões 16 e 17, apresentou um índice de 38% dos entrevistados, não se motivando ou comprometendo ao ser ouvido.
- Observou-se também que: em média, 40% dos entrevistados acusam não se motivar ou comprometer ao ser ouvido. E o fato mais relevante, é que, a pesquisa foi realizada com o que se denomina, casta do ensino no país; emerge, portanto uma questão: como é a percepção dos demais empregados?
- Quando cruzados, os dados da questão 8 com problemas, constatou-se que: somente 30,62% das empresas sofreram *Downsizing* e destas, somente 36,69% apresentaram problemas de comunicação. Portanto, das 454 respostas, 315 não são afetadas pelo *Downsizing*. E deve-se somar a estas, ainda, mais 88 repostas que

afirmam ter havido *Downsizing*, sem, no entanto, encontrar problemas. Isto representa 403 respostas (do universo), isentas, ou seja, pode-se acreditar em 88,77% das respostas.

CAPITULO 05 - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.

5.1 Conclusão

A comunicação é a forma básica encontrada pelos homens, para a transmissão de informações, ela permitiu a coexistência e a sobrevivência dos grupos, além de ser peça fundamental para o desenvolvimento da sociedade.

Mas, apesar de sua evidente importância para o desenvolvimento humano e organizacional, paradoxalmente, não lhe foi dada a devida importância como ferramenta gerencial, ficando, em muitos casos, relegada a segundo plano nos processos de planejamento, o que é temerário, pelo fato de que a comunicação é peça fundamental para a operacionalização dos mesmos.

Portanto, o problema de pesquisa: porque algumas empresas, mesmo investindo de forma ordenada e planejada em capacitação e atualização tecnológica, não conseguem aumentar sua produtividade? Pode ser explicado pelas afirmações acima e pela identificação e confirmação da existência de problemas no processo de comunicação, feita através de pesquisa aplicada, junto a acadêmicos da área de negócios da UNESCO. Cite-se que, a análise dos dados, permitiu definir o atual estágio de desenvolvimento e a qualidade da comunicação, em empresas do extremo sul do Estado de Santa Catarina.

Portanto: o objetivo geral do trabalho: “definir por meio de uma pesquisa de opinião, junto aos acadêmicos da área de negócios da UNESCO, o atual estágio de desenvolvimento e a qualidade da comunicação (Processo de Comunicação Administrativa), pela ótica da força de trabalho, em empresas do extremo sul do Estado de Santa Catarina”; as questões de pesquisa: “qual a fonte ou origem dos problemas de qualidade e produtividade encontrados naquelas empresas?” e “o que ocasiona a baixa produtividade apresentada por algumas empresas, ou a alta produtividade e capacidade em gerar riquezas de outras? Qual o diferencial?”, foram atendidos. Acrescenta-se ainda, a hipótese de que: “a má gestão da comunicação ou do processo

de comunicação, pode ocasionar problemas de produtividade e qualidade na organização”, fica, pois, confirmada pelos dados e informações obtidas na pesquisa e na revisão teórica.

Atendendo aos objetivos, a revisão teórica permite estabelecer uma linha bastante clara, de importância da comunicação (mais precisamente falando da pós-revolução industrial e da comunicação interna, objetivo deste trabalho), desde o mecanicismo taylorista, passando por Elton Mayo e a escola das Relações humanas, à teoria geral dos sistemas, em sua busca pela interação (e o diagnóstico da “entropia”, o que permitiu trabalhar a homeostase, a busca de reequilíbrio do sistema), além da teoria contingencial e das teorias pós-sistemas. Além disso, segundo CARAVANTES (1998, p. 109), estabelecer como evidente, a “necessidade” de um processo de comunicação bem gerido e orientado, periodicamente revisado, para a gestão empresarial competente. Sobretudo, quando se fala de gestão dos ativos “intangíveis”, estes sim, totalmente dependentes da comunicação, ou seja, a leitura mais cuidadosa permite identificar que: ‘quanto mais se avança no conhecimento e reconhecimento do homem e sua “interação”, como mola mestre da sustentação e alavancagem do desenvolvimento organizacional, mais é possível diagnosticar a presença, necessidade e importância da comunicação’.

Considera-se, ainda, que o conhecimento tácito depende diretamente da linguagem, dos sinais e das imagens, em suma, da comunicação para efetivar sua transmissão.

A revisão teórica permitiu entender a importância da comunicação e mais ainda, da sua gestão. A partir do ponto de vista de vários autores, profissionais e pesquisadores da área, como no caso do Administrador Reinaldo Passadori que afirma, “...na vida corporativa só terá sucesso quem conseguir atingir um nível de comunicação bom” (Administrador Profissional, C.R.A./S.P., p. 8), fica claro o entendimento de que, a má gestão da comunicação, através da não observação dos componentes do processo ou barreiras, pode ocasionar problemas de produtividade e qualidade, e, além disso pode:

- gerar conflitos, prejudicando o clima organizacional e perturbando o ambiente muitas vezes de forma irreversível, - destruindo equipes que demandaram investimento, em tempo e capacitação;
- impedir, também, o desenvolvimento, uma vez que é a responsável direta pelo repasse do conhecimento;
- impedir o cumprimento de alguns dos objetivos organizacionais táticos e operacionais, o que não raro inviabiliza os estratégicos, fato que sem dúvida exigirá maior número de reformulações do planejamento e isto, representa perdas adicionais de tempo e não raro, de divisas –contratos, concessões, etc;
- gerar falta de confiança do mercado - imagem - e conseqüente redução de participação, pela perda de espaço para a concorrência, o que abre espaço considerável a novos entrantes.
- Além de outros problemas.

A comunicação é a cola organizacional e, é por meio dela que acontecem as coisas dentro da empresa. Ela é o veículo e várias ferramentas de gestão pela sua utilização para operacionalizar seus intentos.

Interessa, senão urge, entender que problemas de comunicação, literalmente impedem a organização de bem realizar seus objetivos, pois, impedem a correta identificação e dimensionamento das forças competitivas de PORTER (1996), o que por sua vez dificulta a definição de diferenciais competitivos, os quais, são a essência da estratégia que diferencia do concorrente.

Considere-se ainda, que pela sua natureza, o homem é um ser comunicativo, que interage socialmente (por intermédio da comunicação), com o intuito de externar seus conhecimentos tácitos ou explícitos, e esta é a base da gestão do conhecimento organizacional. É bom lembrar também que qualquer estratégia de inovação depende do tripé:

Competição, Tecnologia e Informação.

A todo instante, utiliza-se comunicação ou sua atividade básica, que é levar informação a todos os pontos da organização. A comunicação é como o sistema nervoso humano, é o meio para um fim: o estímulo ou comando, o qual deve ser encaminhado ao local correto, na essência exata, afim de que se realize o desejado, nem mais, nem menos. Portanto sem ruído ou barreiras.

Quando se fala em inovação, estratégia e planejamento, mais ainda demanda-se por comunicação. Hoje, se considera a comunicação como algo essencial, no entanto, no processo de planejamento das organizações, nem sempre existe esta percepção, ficando, pois, a construção do mesmo comprometida; senão veja:

A pesquisa mostrou, que somente 55% dos entrevistados participa do planejamento -sente-se bem informado-, e ainda, 40% dos entrevistados sentem-se pouco informados. Este potencial está adormecido, é um potencial recurso, que efetivamente não está sendo utilizado pela empresa. E isto, se confirma nas respostas à outra questão, onde, além de confirmar os dados anteriores, permite ainda avaliar que o dano aumenta mais, pelo fato de que somente 67% dos superiores explicam os planos da empresa, ou seja, somente 55% de participação, aliado a somente 67% de explicitação das decisões, e, 40% dos entrevistados sentindo-se pouco informados. Quanto desperdício de conhecimento, quanta falta de sinergia! Há, porém, o lado positivo, começa-se a reconhecer a situação, emergem então daí oportunidades muitas.

Permite ainda a pesquisa, a olhos mais atentos, visualizar outros problemas: mostra claramente que 46,48% dos entrevistados recebe as informações de forma oral.

Este canal facilita a ocorrência de problemas como: ruído, decodificação, falta de objetividade, clareza, distorção, desatenção, erros de audição, percepção e gírias, além de problemas no controle. O que se confirma pelo fato de que, em 73% dos casos é cobrado feedback, ou seja, existe por parte da empresa o hábito da cobrança. No entanto, a pesquisa aponta também a que somente em 61% dos casos, é solicitado ao pesquisado, as razões do não cumprimento das ordens – efetivamente, há ruptura do processo de comunicação, em 12% dos casos.

Está claro, pelos resultados da pesquisa, que a informalidade é permissiva e até incoerente, e que a transmissão oral, declaradamente eleva o risco de ocorrerem problemas.

Outro aspecto que a pesquisa mostra, é a relação entre comunicação e cultura organizacional. Observe-se, que Larry E. Greiner estava correto em seus estudos sobre os 'Estágios de Desenvolvimento Organizacional'. A pesquisa aponta de forma clara, que os problemas de comunicação aumentam de acordo com os estágios de GREINER (1972), e isto, ficou ainda mais nítido quando foram cruzados: o nível hierárquico do respondente, com sua percepção para problemas. Constatou-se claramente, que a medida que aumenta o nível hierárquico, diminui a capacidade de percepção de problemas, em até 36%.

O cruzamento de respostas permitiu, identificar que, nos casos em que o subordinado é orientado diretamente pelo chefe, diminui a probabilidade de ocorrência de problemas, em até 77% dos casos.

Mostrou também, a pesquisa, que aproximadamente 28% dos entrevistados, não se motiva ou compromete quando é ouvido ou sua idéia é aceita, isto per si só é algo digno de observação, pode-se dizer que o paradigma:

"Quando ouvido o empregado motiva-se ou compromete-se", deva ser reavaliado; observe o que afirma SCHERMERHORN *et al* (1999, p. 95):

"Se a satisfação no trabalho causa alto nível de desempenho, a mensagem prática para os gerentes passa a ser bastante simples: para melhorar o desempenho das pessoas, torne-as felizes. No entanto, as pesquisas realizadas não encontraram um elo simples e direto entre a satisfação individual no trabalho num momento e melhor desempenho mais adiante".

De fato, a pesquisa realizada, justifica-se nas palavras de SCHERMERHORN, porém, agora com um índice a lastrear-la (para o universo pesquisado).

Em suma, a hipótese: "A má gestão da comunicação ou do processo de comunicação, pode ocasionar problemas de produtividade e qualidade na organização", se confirma, e quanto mais se avança, no conhecimento e reconhecimento do homem e sua "interação", mais se verifica, que o mesmo é a mola mestra da sustentação e alavancagem do desenvolvimento organizacional, e que isto se efetiva através da comunicação.

Eis sua importância fundamental.

5.2 Recomendações para futuros trabalhos

Para estudos futuros sobre comunicação empresarial recomenda-se trabalhar as externalidades, tais como a influência da comunicação na relação com: fornecedores, clientes, concorrentes ou parceiros comerciais, e porque não em uma cadeia de produção?

Há que se considerar também, as relações com o poder público e suas implicações.

Existe também a possibilidade de avaliar a comunicação interna, sob a forma de um estudo de caso, para tanto, recomenda-se extensa avaliação da teoria comportamental e dos elementos de comportamento organizacional.

Deve também o pesquisador ao aplicar o instrumento, estar presente, pelos fatos anteriormente descritos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. São Paulo. <<http://www.aberje.com.br/index.asp> > Acesso em: 23 dez. de 2000.

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL, órgão informativo do CRA/SP, ano XXIII, no 176, janeiro/2001, mensal.

BARCLAY, Rebecca O. & MURRAY, Philip C.. **What is knowledge Management**. Praxis. Knowledge Management Associates, 1997.

BARROSO, Antonio C. De O. e Gomes, Elisabeth B. P. **Tentando Entender a Gestão do Conhecimento**. 1^o workshop Brasileiro de inteligência Competitiva. Rio de Janeiro. 2000.

BELLINGER, Gene. **Knowledge Management – Emerging Perspectives**. 1999. <http://www.ousights.com/systems/welcome.html>. Acesso em: 05 jan. de 2001.

BERNARDI, Maria Amália. Vôo cego – O que é que mais dificulta o processo de comunicação dentro das empresas. **Revista Exame**, São Paulo: ed. Abril, ano XXXI, n. 09, edição 660 de 22 de abril de 1998.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 3^a edição, São Paulo: Pioneira, 1992. ISBN 85-221-0142-6.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial (tudo que seus gurus não lhe contaram sobre)**. São Paulo: ed. Best Seller, 1990.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da Administração: Pensando & Fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1998. ISBN 85-85627-45-X.

CARNEIRO, Eraldo. Revista Comunicação Empresarial. Ano 8 N^o 29 site da ABERJE, 4^o Trimestre de 1998. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/index.asp>> Acesso em: 23 dez. de 2000.

CARVELL, Fred J. **Relações Humanas nos Negócios**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4^a ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: Abordagens descritivas e explicativas**, volume 2. 5^a ed. São Paulo: Makron Books, 1998. ISBN 85-346-0735-4.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre, CHAMPAGNE, François, POTVIN, Louise. Et al. **Saber preparar uma pesquisa: definição, estrutura e financiamento**. 2. ed. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC. 1997. cap.2-3. p.35-66.

DE ABREU, Aline França Ph.D. **Noções Básicas sobre Comportamento Humano em Organizações**. Florianópolis: Núcleo de estudos em inovação, **Gestão e Tecnologia da informação** - IGTI. 1999.

DURKER, Peter. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FARIA A. Nogueira de, SUASSUNA. Nei. **A Comunicação na Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

FERNANDES. Adelsi da G. F. **Comunicação Interna na Empresa – um grande desafio**. **Revista IMES - Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul** – ano XVI –b n. 47 – setembro/Dezembro /99

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HALL, Richard. **Organizações Estruturas e Processos**. 3ª ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

JUCIUS, Michael J. e SCHKENDER, Willian E. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas S.A.; 1986.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

LABATUT, Ênio Neves. **Política de Comércio Exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1994.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

MASSELI, Rafael Felix. **A interferência dos níveis hierárquicos na confiabilidade das informações e na eficácia da comunicação interna da TELESC**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1997. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CSE – Centro Sócio Econômico. CPGA. UFSC.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing** – edição compacta -. São Paulo: Atlas, 1996. ISBN 82-224-1453-X.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução a Administração**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2000. ISBN 85-224-2164-1.

MEGGINSON, Leon C. et. Al. **Administração, Conceitos e Aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Harba, 1998. ISBN 85-294-0064-X.

MOTTA, Fernando C. Prestes & PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização Burocrática**. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

NASSAR, Paulo, **Revista Comunicação Empresarial**. ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – São Paulo. <<http://www.aberje.com.br/index.asp>> Acesso em: 23 dez. de 2000.

NONAKA, Ikujiro. **Organizational Knowledge Creation**, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. & TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa– como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. ISBN 85-224-2444-6.

PASSADORI, Reinaldo. Administrador Profissional. Informativo: **Órgão de informação do CRA/SP**, São Paulo: nº 176, janeiro de 2001.

PASSOLD, César Luiz. **Comunicação nas relações humanas e organizacionais**. Florianópolis: Ed. Estudantil, 2 ed. , 1989.

PENTEADO, José Roberto W. **A técnica da Comunicação Humana**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

PINTO, Eduardo. **Comunicação para a produtividade**. Rio de Janeiro: Quartet, 1994.

PORTER, M. E. "What is Strategy?" **Harvard Business Review** (November-December 1996. p. 61-78).

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed da Fundação Getulio Vargas, 1989.

MACHADO, Hilka P. V. **RBA – Revista Brasileira de Administração**, órgão de divulgação do conselho federal de Administração, Trimestral, ano X, no 30, setembro de 2000. ISSN 1517-2007.

ROBBINS, Stephen P. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000. ISBN 85-02-03009-4.

SANTOS, Neri dos. **A gestão de riscos em ambiente globalizado**, artigo apresentado ao FIA – Fórum Internacional de Administração. Montreal – Canadá, 2000.

SCHERMERHORN, John R. et al. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999. ISBN 85-7307-539-2.

SETZER, Valdemar W. **DataGramaZero** - Revista de Ciência da Informação Data, Information, Knowledge and Competency. - n. zero dez/99. Artigo 01: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html#artigo>>

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**: Manual de normas técnicas. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.118p.

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro:FVG, 1979.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1980.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

TUBINO, Dálvio Ferrari. **Sistemas de Produção: a produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999. ISBN 85-7307-493-0.

Anexos

Anexo 01

ESTA É UMA PESQUISA SOBRE COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

AO RESPONDER AS PERGUNTAS PROCURE ANTES INTERPRETAR O QUE SE SOLICITA, EM CASO DE DÚVIDA PERGUNTE.

ASSINALE OU PREENCHA SOMENTE UMA (1) CÉLULA DE RESPOSTA POR QUESTÃO

1 - QUAL SEU GRAU DE INSTRUÇÃO

1º GRAU ☐2º GRAU ☐3º GRAU ☐

DATA ____/____/2000

2 - QUAL O RAMO DE ATIVIDADE DA EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA?

3 - QUAL SEU CARGO?

OPERÁRIO ☐CHEFE ☐GERENTE ☐

4 - EM QUAL SETOR ATUA SUA EMPRESA?

COMÉRCIO ☐INDÚSTRIA ☐AGRÍCOLA ☐SERVIÇOS ☐

5 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DE SUA EMPRESA

ATÉ 10 ☐DE 10 A 30 ☐DE 30 A 60 ☐MAIS DE 60 ☐

6 - HÁ QUANTO TEMPO SUA EMPRESA ESTÁ ATUANDO NO MERCADO?

ANOS

7 - EM QUAL MUNICÍPIO SE LOCALIZA A EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA?

8 - SUA EMPRESA SOFREU PROCESSO DE DOWNSIZING (REDUÇÃO DE PESSOAL) NO ÚLTIMO ANO?

SIM ☐NÃO ☐

9 - EM SUA OPINIÃO, AS INFORMAÇÕES QUE VEM DA ALTA ADMINISTRAÇÃO SÃO COMPLETAS, INFORMAM ADEQUADAMENTE?

EM PARTE ☐SEMPRE ☐NUNCA ☐NA MAIORIA DAS VEZES ☐ALGUMAS VEZES ☐

10 - COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO AOS PLANOS DA EMPRESA?

BEM INFORMADO ☐POUCO INFORMADO ☐NÃO INFORMADO ☐INFORMADO ☐

11 - AS DECISÕES QUE SEUS SUPERIORES TOMAM, SÃO BEM EXPLICADAS A VOCÊ?

POUCO ☐NA MAIORIA DAS VEZES ☐SEMPRE ☐NUNCA ☐NA METADE DAS VEZES ☐

12 - EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO, VOCÊ É OUVIDO, PODE DAR OPINIÕES?

NUNCA ☐NA METADE DAS VEZES ☐POUCO ☐NA MAIORIA DAS VEZES ☐SEMPRE ☐

13 - APÓS RECEBER UMA ORDEM E CUMPRÍ-LA, É EXIGIDO DE VOCÊ O FEEDBACK (RETORNO OU SATISFAÇÕES A RESPEITO DO CUMPRIMENTO DA ORDEM)?

POUCO ☐NA MAIORIA DAS VEZES ☐SEMPRE ☐NA METADE DAS VEZES ☐NUNCA ☐

14 - VOCÊ OBTÉM INFORMAÇÕES NORMALMENTE ATRAVÉS DE:

TELEFONE ☐QUADRO DE AVISOS ☐POR ESCRITO ☐OUTRA CHEFIA ☐MEU CHEFE ☐COLEGAS DE TRABALHO ☐

15 - VOCÊ RECEBE AS ORDENS E INFORMAÇÕES COMO?

DE FORMA ORAL ☐SÓ POR ESCRITO ☐POR ESCRITO E ORAL ☐É O ÚLTIMO A SABER ☐COMUNICADO GERAL ☐

16 - SER OUVIDO AUMENTA A SUA MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO PARA O TRABALHO?

EM PARTE ☐SEMPRE ☐NUNCA ☐MUITO ☐POUCO ☐

17 - QUANDO VOCÊ DÁ UMA OPINIÃO E A MESMA É ACEITA, ISTO AUMENTA SEU COMPROMETIMENTO COM O SUCESSO DA IDÉIA?

SEMPRE ☐EM PARTE ☐NA MAIORIA DAS VEZES ☐ALGUMAS VEZES ☐NUNCA ☐

18 - EM SUA OPINIÃO, VOCÊ SE SENTE EM CONDIÇÕES DE PROPOR MELHORIAS NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO, CASO POSSA SE PRONUNCIAR, OU SEJA, SER OUVIDO?

NUNCA ☐NA MAIORIA DAS VEZES ☐EM PARTE ☐ALGUMAS VEZES ☐SEMPRE ☐

19 - QUANDO UMA ORDEM NÃO PODE SER CUMPRIDA, SÃO SOLICITADAS DE VOCÊ, AS RAZÕES DO NÃO CUMPRIMENTO DA ORDEM?

SEMPRE ☐EM PARTE ☐NA MAIORIA DAS VEZES ☐ALGUMAS VEZES ☐NUNCA ☐

20 - QUANTO AS COMUNICAÇÕES INTERNAS RECEBIDAS, VOCÊ AS COMPREENDE DE FORMA:

COMPLETA ☐INCOMPLETA ☐ALGUMAS PARTES ☐POUCAS PARTES ☐É DIFÍCIL COMPREENDE-LAS ☐

Anexo 02

QUADRO BÁSICO DE IDENTIFICAÇÃO					
CARGO		SETOR		NÚMERO DE EMPREGADOS	
Operário	77.1%	Serviço	39.6%	+50	44.3%
Gerente	11.6%	Industria	33.2%	Até 10	26.6%
Chefe	11.2%	Comércio	26.4%	Até 30	19.4%
		Agrícola	0.7%	Até 50	9.7%

QUADRO BÁSICO DE IDENTIFICAÇÃO					
IDADE DAS EMPRESAS		MUNICÍPIO		DOWSIZING	
+10 anos	55.9%	Criciúma	67.4%	Não	69.4%
Até 10 anos	34.1%	Cocal do Sul	6.6%	Sim	30.6%
Até 2 anos	9.9%	Içara	4.4%		
		Urussanga	4.2%		

Anexo 03

CLASSFI CAÇÃO.	RAMO	QUANTI- DADE	% de repre sentação	CLASSFI CAÇÃO.	RAMO	QUANTI- DADE	% de repre sentação
1	Serviço	86	18,94	10	Saúde	13	2,86
2	Comércio	80	17,62	11	Descartáveis	11	2,42
3	Cerâmico	41	9,03	11	Agrícola	11	2,42
4	Financeiro	26	5,73	12	Edificações	9	1,98
4	Contabilidade	26	5,73	13	Mineral	8	1,76
5	Vestuário	25	5,51	14	Alimentício	5	1,10
6	Educação	24	5,29	15	Mecânico	3	0,66
7	Químico	18	3,96	15	Jurídico	3	0,66
7	Informática	18	3,96	16	Imprensa	1	0,22
8	Metalúrgico	17	3,74	16	Meio Ambiente	1	0,22
9	Elettricidade	14	3,08	16	Petrolífero	1	0,22
10	Automóveis	13	2,86				

Tabela 4.1: Análise da pergunta 02

Fonte: Criado pelo próprio autor.

Anexo 04

CIDADE	NÚMERO	%
Criciúma,	306	67,40
Cocal do sul,	30	6,61
Içara,	20	4,41
Urussanga,	19	4,19
Nova Veneza,	17	3,74
Forquilha,	10	2,20
Morro da fumaça,	09	1,98
Siderópolis,	07	1,54
Ararangua,	05	1,10
Sombrio e	05	1,10
Torres	05	1,10
O restante está muito distribuido, não sendo relevante definir a origem.	21	4,63

Tabela 4.6: análise da pergunta 07.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

Anexo 05

QUALIDADE PERCEBIDA	PONTOS	QUALIFICADOS	PERCENTUAL
Perfeita	> 44	07	1,54%
Muito boa	De 40 a 43	61	13,44%
Normal	De 28 a 39	325	71,59%
Ruim	< 27	61	13,44%

Tabela 4.8: Análise das perguntas 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19 e 20.

Fonte: Criado pelo próprio autor.

CARGO	OPERÁRIOS	CHEFES	GERENTES	PER CE PÇÃO
QUANTIDADE	100 em 350	10 em 51	10 em 53	
% QUE IDENTIFICA PROBLEMAS	29,43	19,61	18,87	

Tabela 4.10: Análise das perguntas 9, 10, 11, 12, 13 e 20 com a pergunta 03.

Fonte: Criado pelo próprio autor.